



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÉ ORGANIZACE
PODLE MODELU START PLUS A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ**

PERFORMANCE ASSESSMENT OF THE SELECTED COMPANY ACCORDING TO MODEL START PLUS
AND PROPOSALS FOR THE IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Renata Moučková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Renata Moučková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Josef Veselý, CSc.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti vybrané organizace podle modelu Start Plus a návrhy na zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Zpracování analýzy v oblasti využívání vícekritériálních modelů pro hodnocení manažerských přístupů a firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty. Provedení hodnocení firmy podle modelu Start Plus. Identifikace příležitostí pro zlepšování, zpracování návrhu zlepšení.

Základní literární prameny:

BALÁŠ L. et al. Společný hodnotící rámec CAF 2013. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 92s. ISBN 978-80-02-02472-9.

BRAUN V. et al. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86s. ISBN 978-80-02-02426-2.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2010. Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.

Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2.

GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2007. 325 s. ISBN 978-80-2-1-2621-9.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2.vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení výkonnosti organizace podle modelu Start plus. První část práce je zaměřena na teoretický popis jednotlivých metod, které hodnotí výkonnost. Druhá část se věnuje analýze vyhodnocení organizace pomocí vícekritériálního modelu Start plus. Na základě zjištěných výsledků jsou jednotlivá kritéria obodována a poté jsou identifikovány silné stránky a oblasti pro zlepšení.

ABSTRACT

The diploma thesis describes the performance evaluation of the organization according to model Start plus. The first part of the thesis is focused on the theoretical description of methods, which are used to evaluate performance of the organization. The second part of thesis describes analysis of the organization evaluation using multi-criteria model Start plus. Base on the findings, each criteria is rated and then strengths and areas for possible improvement are identified.

KLÍČOVÁ SLOVA

Model START PLUS, EFQM Model, ISO, hodnocení výkonnosti, Benchmarking

KEY WORDS

Model START PLUS, EFQM Model, ISO, performance evaluation, Benchmarking

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MOUČKOVÁ, R. Hodnocení výkonnosti vybrané organizace podle modelu Start Plus a návrhy na zlepšení. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 111 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Josef Veselý, CSc..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2018

.....

Bc. Renata Moučková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji mému vedoucímu práce Ing. Josefu Veselému, CSC., za odborné vedení, konzultace a cenné rady. Současně vyjadřuji velké poděkování paní ředitelce Gymnázia Jana Blahoslava a Střední pedagogické školy v Přerově Mgr. Romaně Studýnkové za vstřícnost a čas, který mi věnovala při osobních konzultacích k mé diplomové práci a za poskytnutí interních informací. Na tomto místě patří také velký dík mé rodině a přátelům za jejich trpělivost a podporu v průběhu mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1.1 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti.....	12
1.2 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti	12
1.2.1 Balanced Scorecard.....	12
1.2.2 EFQM Model.....	13
1.2.3 Společný hodnotící rámec – model kvality CAF.....	15
1.2.4 ČSN EN ISO 9004:2010.....	18
1.2.5 Model 7S McKinsey	22
1.2.6 Benchmarking.....	24
1.2.7 Model START	25
1.2.8 Model START PLUS.....	28
1.3 Zvolení metody k sebehodnocení organizace	32
2 ANALYTICKÁ ČÁST.....	33
2.1 Představení organizace.....	33
2.1.1 Organizační struktura školy	33
2.1.2 Informační toky organizace	37
2.1.3 Konkurenční prostředí a strategické záměry	39
2.1.4 Analýza trhu.....	40
2.2 Analýza organizace pomocí modelu START PLUS.....	41
2.2.1 Analýza kritérií předpokladů	41
2.2.2 Bodové hodnocení předpokladů	60
2.2.3 Analýza kritérií výsledků.....	62
2.2.4 Bodové hodnocení výsledků.....	81
2.3 Celkové bodové hodnocení.....	82
2.4 Silné stránky a oblasti pro zlepšování.....	83
3 NÁVRHOVÁ ČÁST.....	87
3.1 Nabídka nového oboru na gymnáziu.....	87
3.1.1 Předběžný rozpočet nákladů u nového oboru	89
3.2 Zpětná vazba od zaměstnanců k vedení.....	95

3.3	Návrh dotazníku pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců	97
3.4	Návrh dotazníku spokojenosti žáků	98
3.5	Společenská odpovědnost organizace	99
ZÁVĚR		101
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		103
SEZNAM OBRÁZKŮ		106
SEZNAM TABULEK		107
SEZNAM GRAFŮ		109
SEZNAM PŘÍLOH.....		111

ÚVOD

V současnosti je mnoho firem s širokou působností, které se stále zabývají otázkou, jak se firmám daří uvnitř organizace i mimo ni. Konkrétně mám na mysli výkonnost vedení organizace a i to, jakým způsobem dokáže toto vedení motivovat vlastní pracovníky na různých úrovních a současně, jak ho vnímají pracovníci na nejnižší linii v otázce řízení a zadávání úkolů. Ve většině případů se ředitel či manažer snaží mít úspěšnou firmu a právě proto je důležité, aby top manažeri měli stanovené vize, cíle a strategii organizace. Pro vytvoření sebehodnocení firmy či organizace existuje celá řada metod pro jeho analýzu.

V této diplomové práci proberu konkrétněji různé metody, které pomohou zhodnotit jádro firmy z různých úhlů pohledu.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem mé diplomové práce je vyhodnocení výkonnosti organizace, kterou tvoří sloučený subjekt dvou dříve samostatně fungujících škol, a to gymnázia a střední pedagogické školy.

K hodnocení výkonnosti firem a organizací je možné použít několik způsobů nebo modelů. Pro hodnocení výkonnosti mnou vybrané organizace se jako nejvhodnější jeví model START PLUS. Pomocí jmenovaného modelu vyhodnotím silné stránky a navrhu okruhy, které povedou ke zlepšení výkonnosti organizace. Současně navrhu konkrétní řešení pro zavedení potřebných opatření vedoucích ke zvýšení výkonnosti.

V teoretické části diplomové práce jsou popsány jednotlivé modely, které organizace a firmy používají k hodnocení výkonnosti svého podniku, a které současně umožňují vedoucímu managementu zvolit postup či způsob k naplnění stanovených cílů a vizí.

Teoretická část práce je zpracována metodou literární rešerše, analytická část je zpracována pomocí metody pozorování, měření, dotazování v rovině rozhovorů či dotazníkového šetření. Formu ústního dotazování jsem zvolila pro zjištění podrobnějších informací o činnostech, které probíhají ve zvolené organizaci. Uvedené metody mi pomohou k postupnému určení silné stránky organizace a budou základem k navržení zlepšení metodou dedukce. K vypátrání oblastí, pro které bude potřeba navrhnout zlepšení, je forma sebehodnocení, která bude provedena metodou START PLUS. Základem jmenované metody je zodpovězení otázek z oblasti kritérií předpokladů. Hodnotitelé každé otázce přiřazují body a stručný popis způsobu naplňování obsahu jednotlivých procesů v organizaci. Pro oblast kritérií výsledků je použito osm měřítek vnímání, ke kterým jsou přiřazovány značky pro informaci, zda jsou tato měřítka naplňována či nikoli, a to v řádu tří let. Přidělené body jsou dle jednotlivých kritérií sečteny a následně upraveny o váhy pro daná kritéria. Tyto poznatky jsou metodou syntézy dále zpracovány pro pochopení jednotlivých vztahů, které vyplynou z bodového hodnocení konkrétních oblastí.

V analytické části mé práce celkově organizaci zhodnotím, a navrhu konkrétní kroky, které by vedení organizace mělo provést, aby došlo ke zlepšení výkonnosti organizace.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti

V mnoha případech se setkáváme s tradičními přístupy hodnocení výkonnosti podniku, které jsou směřovány do minulosti či přítomnosti. Výkonnost firmy je hodnocena na základě finančních ukazatelů, jejichž data jsou čerpána z účetních výkazů. Mezi finanční ukazatele můžeme zařadit ukazatele zisku, cash flow a rentability. Pro vyhodnocení výkonnosti podniku existuje celá řada indikátorů, které nás dovedou až k samotnému výsledku. V praxi se finančních ukazatelů používá nespočet, ale jen konkrétní z nich dovedou podnik ke správnému hodnocení výkonnosti. Tato hodnocení jsou v oblibě u spousty firem, neboť jsou promítnuta do peněžních jednotek a tím vykazují srozumitelný výsledek. Následně tak lze vývoj společnosti hodnotit v časové řadě. Tyto tradiční ukazatele jsou kritizovány z důvodu, že ve výpočtech nejsou zohledněna rizika, inflace ani časová hodnota peněz. Současně výsledky hospodaření nejsou srovnávány s náklady obětované příležitosti. [1], [2]

1.2 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti

Tyto přístupy jsou otevřené nejen k hodnocení výkonnosti prostřednictvím finančních ukazatelů, ale také k hodnocení mimo tyto finanční indikátory. V této souvislosti je významným aspektem hodnocení výkonnosti podniku jeho směřování do budoucnosti. Je důležité přijmout fakt, že pro udržení podniku, jsou významní právě jejich zákazníci nebo produkty, které jsou jim dodávány. Modely, které budou dále popisovány, jsou postaveny na hodnotě celé organizace. [1]

1.2.1 Balanced Scorecard

V roce 1992 byl koncept Balanced Scorecard (dále BSC) poprvé představen Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem. Kaplan a Norton označili čtyři perspektivy, které zahrnují důležité oblasti strategie organizace. Motivem bylo použít tento model jako vzor pro návrh cílů a ukazatelů v každé perspektivě. Jednotlivé perspektivy se zabývají oblastí financí, zákazníků, procesů a potenciálů. V každé perspektivě je položena základní otázka, která se zabývá cílem, který souvisí s konkrétní oblastí a zároveň

dovoluje vyhodnotit vyrovnanost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi žádanými výstupy a jejich složkami či měkkými a tvrdými měřítky. Měřítko by měla být nastavena tak, aby bylo dosaženo scelené strategie. [3], [4], [5]

Právě tento motiv byl impulsem pro vznik metody BSC. Většina organizací se potýká s překážkou provázanosti strategie s operativní činností, je totiž důležité strategii aplikovat ve všech podnikových oblastech. Současně je potřeba měřit dosažení strategických cílů. Vzkvétající firmy jsou ty, které úspěšně zavedou do chodu strategické cíle, ale nikoliv tím, že zpracují strategii na výbornou. Spousta organizací tuto aplikaci BSC považuje za klíčový nástroj plánovacího procesu. Management organizací získá celistvý obraz jednotlivých ukazatelů, které jsou měřitelné a jasné, pro obvyklý řídicí proces. [1]

Model BSC lze aplikovat následujícím způsobem:

- Základem pro stanovení modelu BSC je definování strategie a jejích cílů pro celou organizaci a zároveň pro jednotlivé oblasti v perspektivě financí, zákazníků, interních procesů a učení se.
- Dalším krokem je propojení cílů všech čtyř perspektiv a určení jednotlivé váhy pro ukazatele.
- Třetí krok je důležitý pro stanovení cílů, které je nutné kvantifikovat, určit měřítko a cílové hodnoty.
- Ve čtvrtém kroku je podstatné, aby byly přijaty a realizovány akční programy a projekty.
- V posledním kroku je důležité model BSC zapojit do obvyklých systémů organizace. [1]

1.2.2 EFQM Model

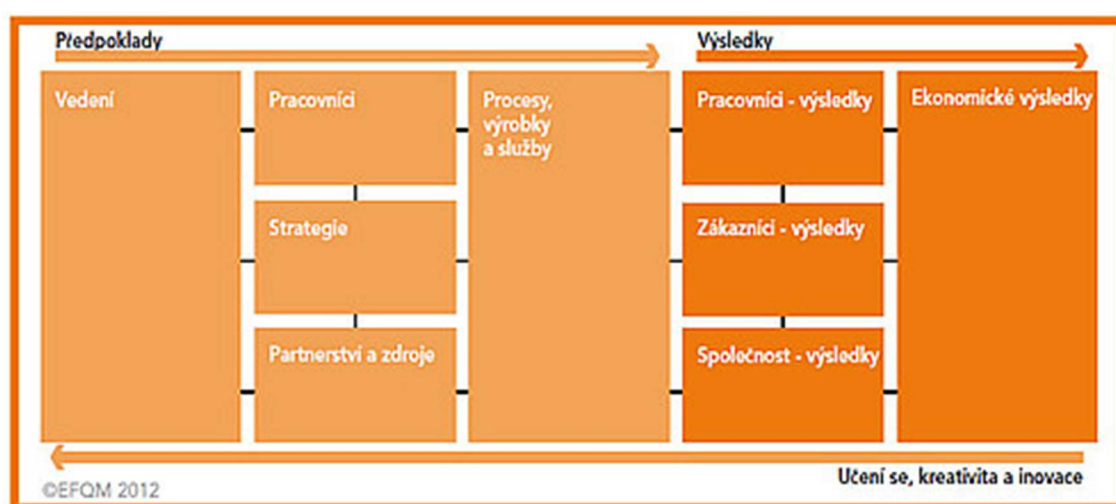
Model EFQM byl vyvinut Evropskou nadací pro management jakost. Patří mezi nástroje, které pohlíží na celý systém komplexně. Model EFQM byl ještě do roku 1999 pojmenován Evropským modelem TQM. Model pokrývá všechny oblasti podniku či organizace. Primárním úkolem tohoto modelu je sebehodnocení organizace, na základě něhož je zjištěno, jestli se organizace vyvíjí směrem, který určili top manažeři organizace. Dalším krokem tohoto modelu je zjišťování oblasti, kterou je potřeba zlepšit a zároveň

vybízí k nalézání nových řešení. Patří mezi moderní přístupy k hodnocení výkonnosti, tudíž se neopírá pouze o ekonomické ukazatele. [6], [7]

„Aby byly organizace úspěšné, potřebují si bez ohledu na odvětví, velikost, strukturu nebo vyzrálост vytvořit vhodný manažerský rámec. Model excellence EFQM je praktickým, dobrovolným rámcem (nástrojem), který umožní organizacím:

- *Hodnotit, kde se nacházejí na cestě k excelenci; je to nástroj, který jim pomáhá pochopit jejich klíčové silné stránky a potenciální mezery ve vztahu k jejich stanovené vizi a poslání.*
- *Připravit společný slovník a způsob uvažování o organizaci usnadňující efektivní sdělování myšlenek (nápadů) jak uvnitř organizace, tak mimo ni.*
- *Sjednotit existující a plánované iniciativy a přitom odstraňovat duplicity a identifikovat mezery.*
- *Připravit základní strukturu pro systém managementu organizace.“* [8, s. 2]

Model excellence EFQM (Obrázek 1) je založený na devíti kritériích, ty jsou pak dále rozděleny do dvou skupin. První skupina „předpoklady a výsledky“ zahrnuje 5 kritérií a druhá skupina „výsledky“ obsahuje 4 kritéria. Kritéria, která patří do oblasti „předpoklady“ nám zobrazuje, co společnost dělá a jakým způsobem. „výsledky“ vycházejí z „předpokladů“ a ty jsou pak zdokonalovány pomocí feedbacku z „výsledků“. Šipky představují rychlost vývoje modelu a učení se. Kreativita a inovace podporují zlepšení předpokladů, které se projevují v lepších výsledcích. [8]



Obrázek 1 diagram Modelu excellence EFQM, (Zdroj: [8, s. 9])

Předpoklady:

- 1. Vedení** – vůdčí osobnosti organizace podporují rozvoj organizace tím, že stanovují vizi, hodnoty a poslání, zároveň hodnotí celkový stav organizace, na základě něhož dochází k formování návrhů na zlepšení, tak aby docházelo k udržení trvalého úspěchu.
- 2. Strategie** – organizace ucelují svou vizi a poslání sestavením strategií, které jsou naplňovány a aplikovány prostřednictvím politik, procesů a cílů.
- 3. Pracovníci** – tato část je zaměřena na pracovníky, kteří vytvářejí kulturu, která dovoluje plnit cíle organizace a cíle pracovníků. Vedení organizace průběžně pečuje o své zaměstnance tím, že s nimi stále komunikuje, čímž uznává jejich hodnotu pro organizaci a tímto je současně motivuje k používání vlastních znalostí a dovedností ve prospěch organizace.
- 4. Partnerství a zdroje** – organizace, které se vyznačují svou excelentností, plánují a řídí partnerství působící zvenčí, plánují dodavatele, vnitřní zdroje především proto, aby podpořily strategii, politiku a účinné fungování procesů ve firmě. Organizace si je pak vědoma toho, že požadavky na životní prostředí a společnost jsou efektivně řízeny.
- 5. Procesy, výrobky a služby** – organizace neustále vylepšují procesy, výrobky i služby tak, aby co nejvíce splňovaly požadavky zákazníků a tím vytvářely rostoucí hodnotu.

Výsledky:

- 6. Pracovníci** – Organizace má trvale výborné výsledky na úkor svých pracovníků.
- 7. Zákazníci** – Organizace má trvale výborné výsledky na úkor svých zákazníků.
- 8. Společnost** – Organizace má trvale výborné výsledky v rámci společnosti.
- 9. Ekonomické výsledky** – Organizace má trvale výborné výsledky na úkor svých zainteresovaných stran. [8]

1.2.3 Společný hodnotící rámec – model kvality CAF

Společný hodnotící rámec, který je označován jako model kvality CAF, je určen k sebehodnocení všech druhů organizací veřejné správy. Jedná se o zjednodušenou verzi modelu EFQM, který byl sestaven pro veřejnou správu. Model je založen na tom, že pro hodnocení subkritérií využívá panely hodnocení a 5 úrovní. [3], [9]

Model CAF má 4 hlavní cíle:

- Obeznámit veřejnou správu se zásadami TQM a klady sebehodnocení a zároveň ji směřovat k používání celého cyklu PDCA tzn. „Plan – Do – Check – Act“ (dále PDCA)
- Ulehčit sebehodnocení organizace veřejného sektoru a zajistit tak rozbor organizace a souhrn aktivit, které vedou ke zlepšování organizace
- Působit jako mezičlánek přes jiné modely
- Ulehčit benchmarking mezi jednotkami veřejného sektoru

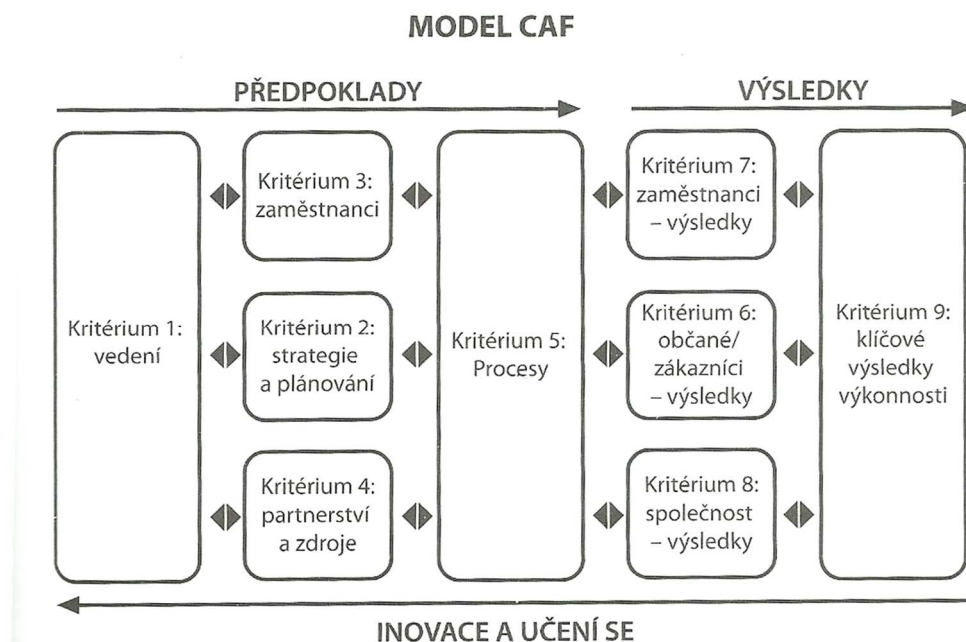
Cyklus PDCA v překladu znamená „Naplánuj – Proved’ – Prověř – Jednej“. Jedná se o uspořádaný postup, který klade důraz na změny, které nastanou a musí zahrnovat všechny 4 fáze cyklu bez ohledu na to, o jak velkou změnu se jedná. Tento model slouží vedení v rozhodování či anticipování problémů. [10]

Dle autorky Grasseové *„model CAF*

- *je společný (Common) nástroj pro inovace a zlepšování (kvality, efektivnosti, výkonnosti úřadu, stejně jako spokojenosti jeho zákazníků) všech druhů organizací veřejného sektoru v celé EU,*
- *je hodnotící (Assessment) metodou – umožňuje provést bodové hodnocení dosahovaných cílů (výsledků), které úřad dosahuje k občanům / zákazníkům (např. jejich spokojenost k zaměstnancům (produktivita, spokojenost atd.); k výsledkům vlivu na životní prostředí a vlivu společnosti, ke klíčovým výsledkům výkonnosti. Stejně tak umožňuje provést i hodnocení předpokladů pro dosahování těchto výsledků*
- *je rámcem (Framework) pro efektivní, kvalitní, výkonné vedení a řízení úřadu, pro strategické i operativní plánování, pro řízení lidských zdrojů, řízení partnerství a zdrojů, procesů, inovací i změn. CAF je také rámcem pro hledání a dosahování klíčových cílů (výsledků).“ [3, s. 259]*

Je založen na devíti kritériích, z nichž 5 se řadí mezi předpoklady pro dosahování výsledků a čtyři kritéria k výsledkům. [2]

Struktura modelu CAF (Obrázek 2) je sestavena z 9 kritérií. Jsou zde definovány důležité oblasti, na které je nutné zaměřit se při hodnocení organizace.



Obrázek 2 Model CAF, (Zdroj: [3, s. 259])

Kritéria, které zahrnují 5 oblastí (vedení, zaměstnance, strategie a plánování, partnerství a zdroje, procesy), se věnují popisu předpokladů organizace k dosažení stanovených výsledků. Kritéria 6 – 9 hodnotí zjištěné výsledky ve vybraných oblastech a hlavních činnostech organizace. [11]

Celkem 9 kritérií je dále rozděleno na 28 subkritérií, které obsahují otázky, odpovědi na ně významně napomohou k hodnocení organizace. Dílčí otázky obsahují příklady, jež napomáhají k tomu, jakým oblastem je třeba se dále věnovat a také, jak organizace splňuje požadavky subkritérií. Sjedení výsledků z hodnocení vlastního řízení zaručuje stálý cyklus inovací a učení se, který organizaci napomáhá v průběhu její činnosti, aby se stala excelentní. [12]

Tabulka 1 nám zobrazuje základní rozdíly mezi modelem EFQM a model CAF.

Tabulka 1 Základní odlišnosti mezi sebehodnocením modelem EFQM a CAF (Zdroj:[3, s. 260])

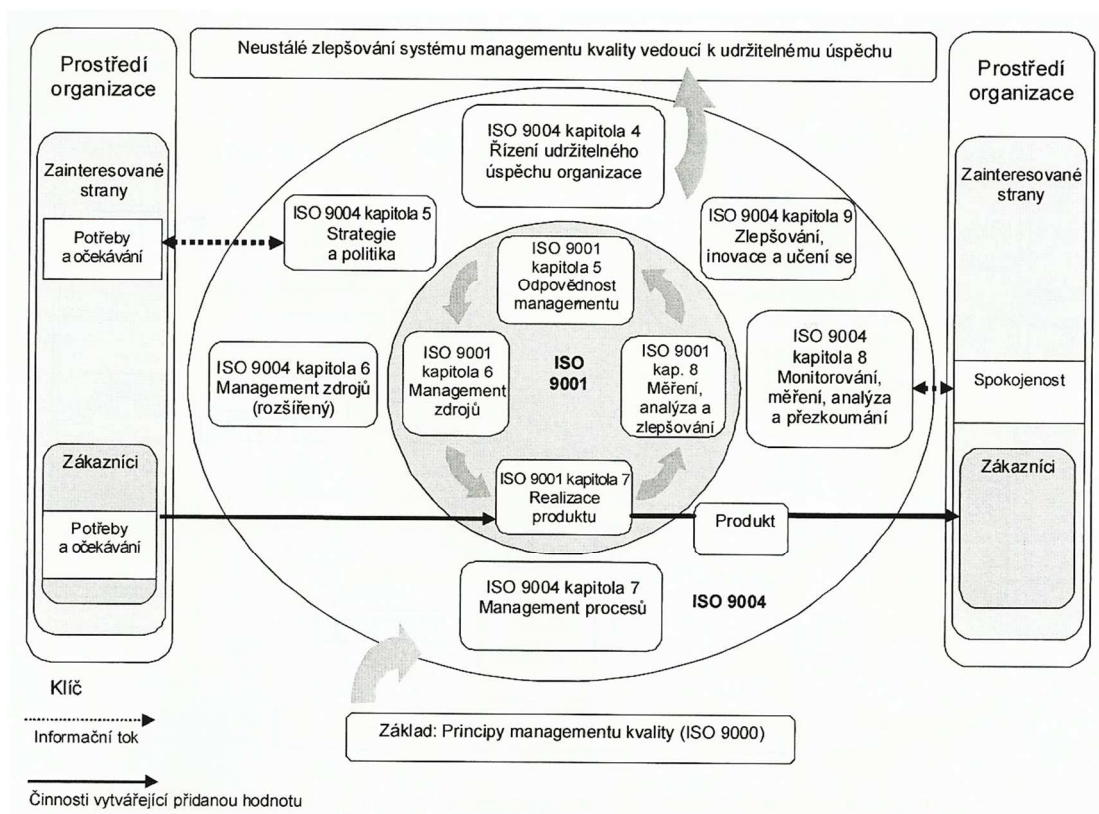
Srovnávací kritérium	Model EFQM	Model CAF - 2006
Počet kritérií	9	9
Přiřazovací důležitosti (váhy) kritériím	ANO – Rozdílná důležitost kritérií	NE – Stejná důležitost kritérií
Počet subkritérií	32	28
Přiřazovací důležitost (váhy) subkritériím	ANO – Rozdílná důležitost subkritérií (pouze výsledkových)	NE – Stejná důležitost subkritérií
Způsob bodového hodnocení	Logické schéma RADAR nebo dle zvolené metody, např. bodově dle stanoveného významu	Panely hodnocení
Typ organizace, pro kterou je určen	Univerzální použití	Veřejná správa
Využití aplikační příručky	Zpoplatněno	Zdarma k využití

1.2.4 ČSN EN ISO 9004:2010

ISO 9004 je česká verze mezinárodní normy EN ISO 9004:2009. Tato mezinárodní norma obsahuje instrukce, které mají být oporou k dosažení udržitelného úspěchu každé organizace. Aby organizace docílily požadovaný úspěch, musí dlouhodobě a rovnoměrně uskutečňovat potřeby a očekávání svých zákazníků a ostatních zúčastněných stran. Musí také klást důraz na efektivní řízení, věnovat pozornost prostředí organizace, učit se novým věcem a především využívat a zavádět inovace. [13]

Norma byla zformovaná tak, aby byla zachována její konzistence s ISO 9001:2008 (norma stanovující požadavky na systém řízení kvality) a kompatibilita s jinými normami systémů managementu. Rozdíl mezi těmito normami je v tom, že ISO 9004 se na management kvality dívá ze širšího pohledu, bere v úvahu potřeby a očekávání všech zúčastněných stran a poskytuje návod k systematickému a neustálému zlepšování celkové výkonnosti organizace.

Obrázek 3 znázorňuje rozšířený model procesně orientovaného systému managementu kvality, který propojuje elementy obou norem.



Obrázek 3 Rozšířený model procesně orientovaného systému managementu kvality, (Zdroj: [13, s. 7])

Struktura normy ISO 9004 je rozložena do 9 kapitol. První 3 kapitoly se zabývají přístupem, termíny a definicemi, které se k této normě vážou. Zbývající kapitoly, popisují činnosti pro dosažení udržitelného úspěchu přístupem managementu kvality. [13]

Kapitola 4: Řízení udržitelného úspěchu organizace

Kapitola pojednává o přístupu managementu kvality vrcholových manažerů pro dosažení udržitelného úspěchu. Systém managementu kvality je založen na osmi principech:

- zaměření na zákazníka,
- vedení a řízení lidí,
- zapojení lidí,
- procesní přístup,
- systémový přístup managementu,
- neustálé zlepšování,
- rozhodování na základě faktů,
- vzájemné prospěšné dodavatelsko-odběratelské vztahy,

na jejichž základě by měli top manažeři tento systém aplikovat. [13]

Pro zajištění udržitelného úspěchu organizace by měli top manažeři:

- Vykazovat výhledovou plánovací perspektivu
- Nepřetržitě sledovat prostředí organizace
- Označit všechny důležité zainteresované strany a být s nimi aktivně v kontaktu a seznamovat je s plány organizace
- Vytvářet dobré vzájemné vztahy s dodavateli, partnery
- Označit existující krátkodobá a dlouhodobá rizika a následně vytvořit strategii, na základě které budou snižována
- Mít schopnost rychle reagovat na změny
- Neustále sledovat soulad s aktuálními plány a případně provádět nápravná či ochranná opatření [13]

Kapitola 5: Strategie a politika

Kapitola se zabývá stanovením a udržením mise tzn. proč organizace existuje, vize a hodnoty organizace. Pro tuto oblast je důležité stanovení strategie a politiky jejichž prostřednictvím bude organizace zabezpečovat přijetí a podporu poslání a hodnot zúčastněných stran.

Pro sestavování, akceptování a udržování účinné strategie a politiky by měly být nastaveny procesy neustálého monitorování prostředí organizace, současně s potřebami a očekáváním zákazníků, sledování situace v oblasti konkurence, nových technologií, politických změn, ekonomických prognóz nebo sociologických činitelů včetně jejich aktualizace. Procesy je nutné vytvořit včas a připravit všechny plány a zdroje pro jejich fungování. [13]

Kapitola 6: Management zdrojů

Tato část poukazuje na důležitost identifikace vnitřních a vnějších zdrojů nejen krátkodobých, ale i dlouhodobých, které jsou součástí pro dosahování cílů organizace. Politika a postupy organizace, které se týkají managementu zdrojů, by měly být ve shodě se způsoby dosažení cílů organizace. [13]

Top vedení organizace by mělo stanovovat finanční potřeby a vytyčit finanční zdroje pro současný i budoucí život podniku. Hnacím zdrojem organizace jsou lidé a jejich plné

zapojení zvyšuje schopnost vytvářet hodnoty pro zainteresované strany. Je důležité dbát na osobní růst, učení se, předávání znalostí a týmovou práci lidí, kteří jsou součástí pracovního prostředí organizace. Současně je třeba lidi motivovat k porozumění závažnosti a důležitosti jejich odpovědností a činností. [13]

Součástí managementu zdrojů je budování partnerství. Organizace by měla věnovat dostatek pozornosti:

- Vyhovujícím získávání informací pro maximalizaci jejich příspěvků
- Podporování partnerů informacemi, znalostmi, technologiemi či procesy
- Sdílením zisku a ztráty s nimi
- Zvyšování výkonnosti

Tato kapitola je nejrozsáhlejší a zahrnuje řadu dalších zdrojů, které by organizace měla plánovat, poskytovat ale i podporovat. Jedná se o infrastrukturu, pracovní prostředí, znalosti, informace, technologie a přírodní zdroje. [13]

Kapitola 7: Management procesů

Každá činnost, která spadá do jednotlivého procesu, by měla být stanovena v závislosti na důležitosti a typických znacích, kterým by měly být přizpůsobeny.

V rámci plánování a řízení procesů se posuzují následující body:

- Rozbor prostředí organizace
- Prognózy vývoje trhu z hlediska krátkodobého i dlouhodobého
- Cíle, kterých má být dosaženo
- Potřeby zákonů a předpisů [13]

Kapitola 8: Monitorování, měření, analýza a přezkoumávání

V souvislosti s neustále se měnícím prostředím je nutné, aby organizace pravidelně monitorovala, měřila, analyzovala a přezkoumávala svoji výkonnost. Monitorování prostředí, které by top vedení mělo vytvořit, je nezbytné pro určení současných a budoucích potřeb, ale také pro posouzení silných a slabých stránek zejména pak příležitostí a hrozeb. Důležitou součástí monitoringu je zaměření se na trh práce a pochopení jeho vlivu na oddanost lidí uvnitř organizace. [13]

Výkonnost organizace lze změřit hned několika metodami, a to klíčovými ukazateli výkonnosti, interním auditem, sebehodnocením a benchmarkingem. Zjištěné informace by mělo vrcholové vedení zanalyzovat včetně identifikace rizik, příležitostí a vytvořit plány jejich řízení. Součástí celého cyklu je také přezkoumávání informací z monitorování, měření a analýz, ze kterých je možné vytvořit trendy a hodnotit postup organizace z pohledu dosahování cílů. Výstupy přezkoumání mohou být zdrojem k internímu benchmarkingu mezi činnostmi a procesy a zdrojem k zobrazení trendů v časové řadě. Mohou být současně zdrojem k externímu benchmarkingu mezi výsledky, které dosahuje samotná organizace i v porovnání s jinými organizacemi, které působí ve stejném či odlišném odvětví. [13]

Kapitola 9: Zlepšování, inovace a učení se

„Zlepšování, inovace a učení se lze aplikovat na:

- *produkty,*
- *procesy a jejich rozhraní,*
- *organizační struktury,*
- *systémy managementu,*
- *lidský faktor a kulturu,*
- *infrastrukturu, pracovní prostředí a technologii a*
- *vztahy s významnými zainteresovanými stranami.“ [13, s. 29]*

1.2.5 Model 7S McKinsey

Tento model zařazujeme mezi strategické modely řízení vývoje společnosti. Lze jej využít jako metodu analytickou, pomocí níž lze hodnotit jednotlivé významné části instituce. Pomocí těchto výsledků lze dále rozhodovat o jejím dalším rozvoji. [14]

Hlavní podstatou modelu je položení dotazů, které si klade management společnosti. Odpovědi mají být návodem k vyřešení problémů ve společnosti. Otázky jsou rozděleny do 7 skupin, které lze dále rozdělit do dvou dílčích, z nichž první z nich jsou tzv. „tvrdé faktory“ a druhá tzv. „měkké faktory“. Všechny názvy skupin jsou odvozeny z anglických slov, proto je v praxi používáno pojmenování model 7S. Do skupiny „tvrdých S“ patří strategie společnosti, struktura společnosti a systémy používané společností. Veškeré informace k těmto bodům lze vyčíst či dohledat z dokumentů každé

společnosti, které mají vytvořené již při svém vzniku a k zajištění jejich chodu. Vzhledem k tomu, že tyto informace jsou snadné k dohledání, lze je lehce měnit oproti dalším čtyřem bodům, které patří do skupiny „měkkých S“. Do části tzv. „měkkých S“ řadíme styl společnosti, zaměstnance a dovednosti. Sdílené hodnoty tvoří střed modelu. Tato část patří do oblasti méně snadného dohledání informací, nelze je dohledat ani z dokumentů, které má firma k dispozici. Z tohoto důvodu se informace špatně popisují a změny nelze snadno prosadit. [14]

Je více než pravděpodobné, že všechny části se vzájemně propojují a navazují na sebe, čímž tvoří upevněný celek společnosti a jakákoli změna je náročná na provedení. Je podstatné, aby při uvádění změn se sledovaly všechny kategorie současně. Nelze ale předpokládat, že všechny body mají stejnou váhu, protože firma se stále rozvíjí a je třeba spíše dbát na zkoumání jednotlivých bodů pro stanovení změn a určení příští strategie. Model 7S lze použít v malých i velkých firmách. Pro lepší pochopení, jak tyto firmy fungují, je důležité nejprve definovat všech sedm dříve popsanych pilířů, včetně zodpovězení otázek, které dané skupiny obsahují. [14]

S – Strategie (strategy)

Tato skupina se zaměřuje na vytyčení cílů, které povedou k rozvoji společnosti, a ke kterým jsou následně přiřazované priority podle toho, jaký přínos stanovený cíl pro společnost má. Strategie mj. určuje cíl pro budoucí rozvoj firmy a konkurenční výhodu. [1], [14]

S – Struktura společnosti (structure)

Tento koncept popisuje organizační strukturu společnosti, tzn., na které pozici se společnost nachází. Může se jednat například o obchodní oddělení, nákupní oddělení, ekonomické oddělení, výrobu či personální oddělení. Tato část vyhodnocuje vzájemné vztahy mezi odděleními a také jak fungují vzájemné toky mezi nimi.

S – Systémy společnosti (systems)

Tato část popisuje manažerské dovednosti, které zhodnocují zkušenosti a výkonnost pracovníků, kteří pracují na jednotlivých odděleních. Zahrnuje také fungování informačních systémů.

S – Styl společnosti (style)

Tento bod z modelu 7S řeší způsob vedení řídicích pracovníků, top manažerů ve společnosti a především to, jak se svými zaměstnanci, zákazníky komunikují, vystupují před nimi a jaká je jejich schopnost s nimi jednat. Otázky jsou kladené právě těmto vedoucím pracovníkům. Jednoduše řečeno, vyhodnocuje jaký styl řízení je ve firmě zavedený.

S – Zaměstnanci společnosti (staff)

Zaměstnanci jsou skupina lidí ve firmě, která vytváří a uceluje celou společnost. Každá pracovní pozice s konkrétními pravomocemi dokáže určitým způsobem zasáhnout do celkového chodu firmy a vytvářet tak budoucí strategie a vize.

S – Sdílené hodnoty (shared values)

Tento bod naplňují zejména pracovníci společnosti, kteří přijímají, sdílí hodnoty a usměrňují své chování. Tyto hodnoty a názory jsou významné pro vystupování pracovníků firmy. Tvoří střed modelu 7S.

S – Dovednosti (skills)

Tato skupina zahrnuje veškeré znalosti, praxe, kvalifikace, vědomosti, které mají zaměstnanci společnosti. [1]

Pokud se firma rozhodne využít tento způsob jak řešit problémy ve společnosti, bude nutné vytvořit tým lidí, kteří se této oblasti budou věnovat. Současně má tento model i nevýhodu v tom, že je rozsáhlý a zahrnuje mnoho stanovisek, které lehce mohou ovlivnit pokrok firmy tím, že je často těžké najít správnou variantu pro vyřešení problému. [14]

1.2.6 Benchmarking

Mezi nejčastěji doporučovanou metodu pro měření výkonnosti konkurence je považován benchmarking. Dle autora Jaroslava Nenadále lze benchmarking chápat jako „*nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.*“ [6, s. 132]

Na základě této formulace je nutné se seznámit s některými důležitými aspekty benchmarkingu:

- Nelze ho chápat jako nahodilý proces, nýbrž musí být považován za stálý prvek strategického managementu v jakékoli organizaci
- Nemůže být založen na jediném tvrzení, že existuje někdo lepší nebo slabší v našem okolí, ale musí být založen na měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti
- Lze se zaměřit na srovnávání či měření všeho v organizaci, tzn., co vedení organizace považuje za důležité a vyžaduje pozornost
- Cílem benchmarkingu je získat podnět pro procesy neustálého zlepšování, tzn. musí být pochopen jako silný prostředek učení se.

Benchmarking lze realizovat v rámci jedné organizace mezi organizačními jednotkami, které zajišťují stejné či obdobné procesy a funkce. Z důvodu aktivit na různých místech nelze tento typ benchmarkingu využít u malých a středních podniků, kde jsou tyto činnosti mizivé. Interní benchmarking vyžaduje neustálou komunikaci napříč celou organizací. U malých a středních podniků lze využít externího benchmarkingu, u nichž je partnerem pro srovnání a měření jiná organizace. [15]

Benchmarking napomáhá pochopit potřeby zákazníků i jiných zainteresovaných stran. Tyto skupiny jsou příliš ovlivňovány historickými daty, dřívějšími zkušenostmi i pouhými pocity řídicích pracovníků. Metoda umožňuje řídicím pracovníkům získat informace, které by byly zjištěny nahodile, či by zůstaly nerozkryty. To pomáhá k uvědomění si, jak si stojí organizace na trhu. Následně benchmarking pomůže organizaci k rozklíčování silných a slabých stránek, pomůže k nalezení věcných ukazatelů měření vlastní výkonnosti a produktivity. [6]

1.2.7 Model START

Tento model je především adresován pro organizace, které se snaží najít cestu v postupném zlepšování. Je doporučen i pro takové organizace, které jsou již zběhlé například s aplikováním normy ISO 9001 a chtějí dále využít užitečnější metody této normy. K provedení autoreflexe se využívá dotazník, který by měl přispět organizaci k lepší cestě. [16]

Dotazník byl sestaven tak, aby byl nápomocný všem organizacím a společnostem při zjišťování své pozice na stupni podnikatelské výjimečnosti. Dotazník tvoří 50 otázek, které jsou rovnocenné a vyvážené, v částech zákazníci – výsledky a klíčové výsledky je vyšší počet otázek než v oblasti společnost – výsledky. Dle modelu excelence EFQM právě tyto části, které obsahují více otázek, jsou ohodnoceny 150 body, tzn. 15 %.

Vyplnění dotazníku nám zobrazuje následující přínosy:

- je nápomocný společnosti identifikovat její aktuální postavení a stanovit budoucí cestu a přednosti
- srovná výsledky s jinými organizacemi
- podpoří organizaci ke stálému zlepšování
- posoudí, zda celá složka vedení má shodné stanovisko na úspěch i neúspěch
- bude věnovat pozornost k odsouhlasení priorit zdokonalování
- zaručí, aby organizace byla soustředěna na priority, které vedou ke zdokonalování ve shodě se strategií a politikou

Jednotlivé otázky v dotazníku mají rovnoměrný podíl v konečném bodovém zisku. Předpoklady pro dosažení výsledku zahrnuje otázky č. 1 - 25, dosažené výsledky pak otázky č. 26 - 50. Ke každé otázce jsou přiřazeny 4 možné odpovědi. [16]

D – Dosud nezahájeno – existují pouze ideje, ale v podstatě se nic neděje (0 %).

C – Určitý pokrok – je zde určitý předpoklad, že ve skutečnosti se něco děje (33 %).

B – Podstatný pokrok – jasný důkaz, že tato část je správně řešena. Dochází ke stálým a opakujícím přezkoumáváním a zlepšováním (67 %).

A – Zcela dosaženo – výborný přístup či hodnocení, který je řešen zcela ve všech činnostech a aspektech (100 %). [16]

Postup aplikace modelu START

1. krok

Na začátku je důležité, aby se vedení společnosti rozhodlo využít aplikace modelu START, a také jaká organizační jednotka bude hodnocena.

- „Jmenovat tým řešitelů – (START tým). Je výhodné, pokud jsou členové týmu z různých organizačních jednotek a úrovní řízení.
- Jmenovat odpovědnou osobu – manažera projektu.
- Zaslát přihlášku buď do Sdružení pro oceňování kvality (SOK), nebo do České společnosti pro jakost (ČSJ).“ [16, s. 13]

2. krok

O tomto kroku je důležité informovat zaměstnance firmy případně další zúčastněné strany. V rámci součásti přípravy je vhodné, aby se manažer projektu zúčastnil tematického školení a zároveň pak vyškolil ostatní členy týmu.

3. krok

V tomto kroku se pojednává o zvoleném postupu týmem a o zahájení prací sebehodnocení. Každý člen individuálně současně vyplní dotazník. Na základě celkového vyhodnocení dotazníků je vhodné na zasedání týmu vydat společný postoj, názor. Z dotazníků tým identifikuje silné stránky a oblasti pro zlepšování. Třetí krok je zakončen vytvořením profilu společnosti.

4. krok

Čtvrtý krok seznamuje top management s výsledky sebehodnocení, na jejichž základě je potřebné provést úpravu.

5. krok

V tomto kroku organizace volí jednu z variant:

- Zaslání dotazníku organizaci Sdružení pro oceňování kvality (dále SOK), sjednání návštěvy ověřovatele SOK, který posoudí důležitost dotazníku a navrhovaná opatření. Ověřovatel pouze posuzuje to, zda toto sebehodnocení bylo v souladu s doporučením, které pak následně předkládá vedení SOK.
- V případě, že dotazník je vyplněn ve formě jako „přezkoumání systému managementu vedením“, tak tento dokument je předán auditnímu týmu, ten ho přezkoumá a s vyjádřením zasílá organizaci SOK.

6. krok

Sdružení pro oceňování kvality na základě referencí hodnotitele rozhodne o udělení „Ocenění za zapojení organizace“ s osvědčením „Perspektivní firma“, které platí 3 roky od data vydání.

7. krok

Organizace je poté uvedena jako držitel certifikátu na webových stránkách Sdružení pro oceňování kvality a České společnosti pro jakost, v médiích či je zveřejněna prostřednictvím stránek Národní politiky kvality.

8. krok

Rada kvality doporučuje, aby tohoto sebehodnocení organizace využila ke zlepšování řízení organizace. Následně je doporučeno opakování sebehodnocení po roce. Po třech letech potom doporučuje přihlásit se do programu Národní ceny kvality modelu START PLUS či Modelu Excellence. [16]

1.2.8 Model START PLUS

Rada kvality České republiky vytvořila model, jehož prostřednictvím je možné zjistit současnou úroveň organizace či firmy a její silné stránky. Navrhne jak se zlepšit v oblastech zdokonalování podnikatelských aktivit či dosažení lepší pozice na konkurenčním trhu. Model Start plus je součástí programů Národní ceny kvality České republiky (dále NCK ČR), která na rozdíl od modelu Start, jako jednoduchý model, či náročný model Excellence, odpovídá střední obtížnosti. Tyto modely vycházejí ze zásad modelu excellence EFQM (2013). [17]

Soustavné porovnávání činností s Modelem Excellence EFQM je nástrojem ke zdokonalování výkonnosti a efektivnosti činností organizace. Základním přístupem je sebehodnocení organizace. Tuto metodu začal používat management úspěšných organizací od konce 20. století a začátku 21. století. Je považována za jeden z nejlepších nástrojů k ocenění činností organizace. Sebehodnocením a hodnocením podle modelu Start plus získává organizace celistvý přehled o stavu organizace spolu s vyhodnocením celkového stavu. Model mohou použít jak organizace, které se hlásí do programu Národní ceny kvality ČR, ale i ty organizace, které chtějí použít sebehodnocení pro zlepšování své

výkonnosti. Součástí celé brožurky je uživatelská příručka, podkladová zpráva pro hodnocení a hodnotící sešit. [17]

Účastníky programu jsou:

- Rada kvality České republiky (dále RK ČR)
- Česká společnost pro jakost (dále ČSJ)
- Sdružení pro oceňování kvality (dále SOK)
- Uchazeč
- Hodnotitelé [17]

Zásady programu START PLUS

Do tohoto programu se mohou organizace přihlásit v průběhu roku. Rámcový harmonogram průběhu hodnocení je v uveden příloze programu. Změnu si musí uchazeč dojednat smluvně.

Model Start plus je určen pro organizaci jak z podnikatelského tak i z veřejného sektoru. Organizace musí být registrovaná v České republice podle příslušných platných právních předpisů. Model lze využít také pro jejich samostatné divize, závody, provozy, provozovny. Není povoleno, aby se programu zúčastnila organizace a současně její část v průběhu roku.

Program je financován z prostředků Rada kvality České republiky, Sdružení pro oceňování kvality, sponzorů a z poplatků uchazečů, kteří hradí registrační poplatek a poplatek za hodnocení.

Uchazeči jsou rozdělení do těchto kategorií:

- Podnikatelský sektor
 - podle počtu zaměstnanců - organizace do 250 zaměstnanců a nad 250 zaměstnanců
- Veřejný sektor
 - podle počtu zaměstnanců - organizace do 50 zaměstnanců a nad 50 zaměstnanců
 - podle organizačního členění (oba sektory) – celá organizace, součást organizace (divize, závod, provoz)

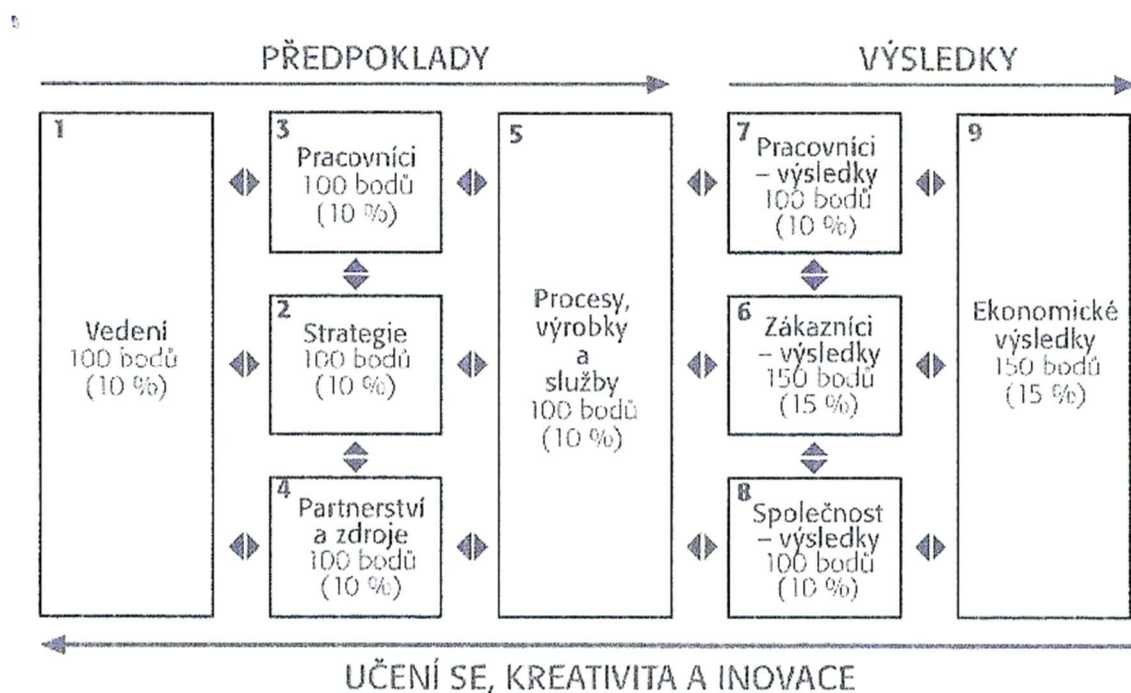
Organizace, které se zúčastnily programu START PLUS mohou získat ocenění 1. a 2. stupně, jejichž platnost je 3 roky.

1. stupeň ocenění organizace získá za účast v programu Start plus, ale také za používání principů trvalého zlepšování pro své řízení. Toto ocenění získá také organizace, která dosáhne na své bodové ohodnocení v rozmezí mezi 175 až 300 body s osvědčením „Perspektivní organizace“.

2. stupeň ocenění znamená, že organizace používá pro řízení některé principy trvalého zlepšování a získala vyššího ohodnocení než 300 bodů s osvědčením „Úspěšná firma“.

[17]

Obrázek 4 – zde je důležité povšimnout si, že model START PLUS má shodnou základní strukturu s Modelem Excellence EFQM.



Obrázek 4 Model excellence EFQM (struktura), (Zdroj: [17, s. 25])

Předpoklady:

Kritérium 1: **Vedení**

Tato oblast je věnována vrcholovým manažerům, především tomu jak podporují rozvoj a vizi organizace a zároveň jaký mají podíl při vytváření podmínek k udržení úspěšnosti organizace a současně jak jsou flexibilní při změnách, které vzniknou.

Kritérium 2: **Strategie**

Toto kritérium hodnotí organizaci podle toho jak je realizována vize, poslání pomocí dané strategie.

Kritérium 3: **Pracovníci**

Toto kritérium se zaměřuje na formu, jakým způsobem organizace využívá svých pracovníků k dosahování cílů a zároveň jakým způsobem je tato skupina odměňována za úspěchy organizace.

Kritérium 4: **Partnerství a zdroje**

Tato oblast je věnována spolupráci s externími partnery a současně tomu, jak je využito vnitřních zdrojů pro to, aby správně fungovaly procesy uvnitř organizace.

Kritérium 5: **Procesy, výrobky a služby**

Kritérium se zabývá rozvojem a zdokonalováním procesů, výrobků a služeb, které vyhovují potřebám našich zákazníků ve shodě se stanovenou strategií.

Výsledky:

Kritérium 6: **Zákazníci**

Kritérium určuje výsledky ve vztahu ke spokojenosti zákazníků působících zvenku.

Kritérium 7: **Pracovníci**

Toto kritérium určuje výsledky ve vztahu ke spokojenosti pracovníků organizace.

Kritérium 8: **Společnost**

Toto kritérium určuje výsledky ve vztahu organizace k uspokojování potřeb na místní, státní či mezinárodní půdě.

Kritérium 9: **Ekonomické výsledky**

Toto kritérium určuje výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu k navrhovaným cílům své strategie. [17]

1.3 Zvolení metody k sebehodnocení organizace

Na základě výše popsaných modelů, které vyhodnocují výkonnost firmy podle moderních přístupů, jsem zvolila model START PLUS, který mi napomůže k hodnocení organizace, kterou tvoří sloučený subjekt gymnázia a střední školy. Tento model jsem vyhodnotila jako nejvhodnější, a to i proto, že celková koncepce je zaměřená i na veřejný sektor, do kterého mnou vybraná příspěvková organizace spadá.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části diplomové práce bude představena organizace Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola, Přerov, pomocí analýzy konkurenčního prostředí, na kterou bude navazovat hodnocení organizace s využitím modelu START PLUS.

2.1 Představení organizace

Střední škola Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola, Přerov, Denisova 3 (GJB a SPgŠ) vznikla v roce 2008 sloučením dvou samostatně existujících vzdělávacích institucí s poměrně bohatou historií. Střední pedagogická škola byla založena v roce 1950, Gymnázium Jana Blahoslava vzniklo v roce 1993. [18]

Racionalizačním krokem, který byl učiněn zřizovatelem obou škol, Olomouckým krajem, vznikl velmi silný subjekt schopný překlenout náročné období spojené s dramatickým poklesem počtu žáků hlásících se na střední školy.

K 30. 9. 2017 škola vzdělávala 869 žáků, z toho 772 v denní formě a 97 žáků v dálkové, zkrácené formě. Z celkového počtu žáků v denní formě bylo 271 žáků gymnaziálních oborů, z toho 187 gymnázia osmiletého a 84 gymnázia čtyřletého. Žáků pedagogických oborů navštěvovalo školu v počtu celkem 501 žáků. Kapacita školy 1058 žáků byla naplněna na 82,14 %. Výuka probíhala v 28 třídách, z tohoto počtu byly čtyři třídy v dálkové, zkrácené formě.

2.1.1 Organizační struktura školy

Obrázek 5 znázorňuje schválenou organizační strukturu organizace ředitelkou školy, ze které jsou patrné úrovně uspořádání organizace. Škola má vypracované interní směrnice, které určují odpovědnost, kompetence a pravomoci jednotlivých vedoucích pracovníků.

V čele stojí ředitelka školy, jež je statutárním orgánem. Navenek školu zastupuje jménem školy, pokud tuto pravomoc nedeleguje na jím pověřeného pracovníka či pracovníky. Statutární orgán odpovídá za celkový chod organizace a řízení všech pracovníků, které prostřednictvím pravidelných porad koordinuje jejich pracovní činnost.

Komunikaci napříč organizace bude věnována následující podkapitola, která popíše informační toky v organizaci. Statutární orgán současně dohlíží a kontroluje chod organizace dle stanovených obecně závazných pokynů či předpisů. Ve vztahu k výchovně vzdělávacímu procesu zřizuje svůj poradní orgán, pedagogickou radu. Součástí tohoto procesu je rozhodování ve věcí přijetí ke studiu, přerušení studia. V závažnějších případech rozhoduje o vyloučení žáka ze studia. Současně zajišťuje personální obsazení organizace a přijímá nové pracovníky. V kompetenci ředitelky (statutárního orgánu) jsou veškeré záležitosti týkající se pracovněprávních vztahů. Společně s jí určenými pracovníky provádí kontrolní činnost. [19]

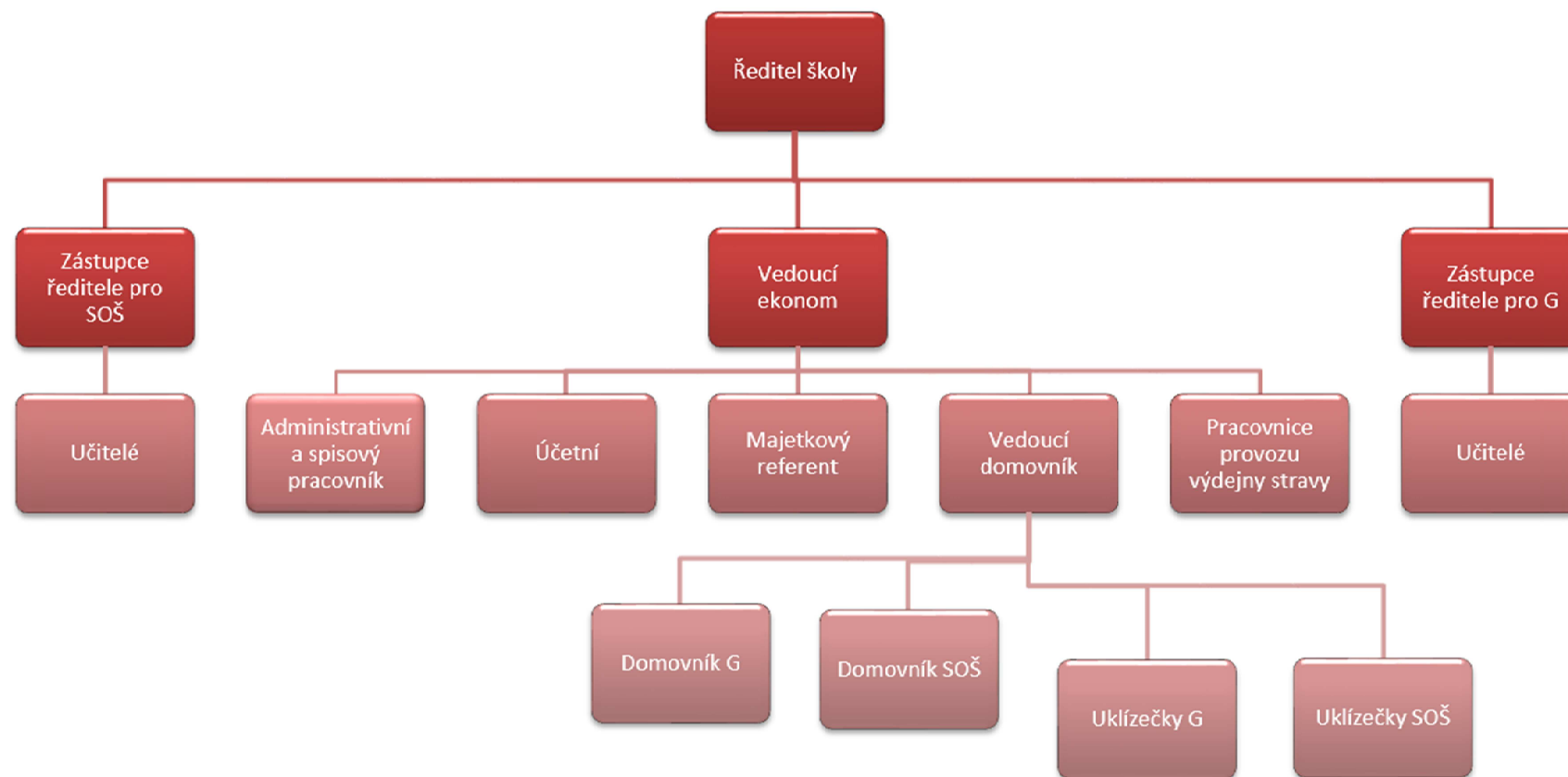
Součástí vedení organizace je zástupkyně ředitelky, která v nepřítomnosti ředitelky zastává funkci statutárního orgánu pro celou organizaci. Současně je zástupkyní ředitelky pro součást střední pedagogické školy. Dalším členem vedení je zástupkyně ředitelky pro součást gymnázium. Obě zástupkyně ředitelky jsou odpovědné ředitelce školy a v případě absence ředitelky mají pravomoc ji zastupovat v neodkladných věcech. Obě zadávají úkoly pedagogickým pracovníkům a následně řídí a kontrolují jejich výchovnou a vzdělávací činnost. Spolupracují s předsedy předmětových komisí a třídními učiteli a vytváří plány činnosti pro aktuální školní rok. [19]

Vedoucí pracovníky doplňuje ekonomka školy, která je odpovědná statutárnímu orgánu školy, ředitelce a pokud není přítomna, zastupuje ji v neodkladných provozních a ekonomických záležitostech. Zpracovává příchozí podklady pro zajištění personálu, pedagogických i nepedagogických pracovníků včetně zpracování smluv, které následně předkládá ředitelce školy ke schválení a podpisu. K jejím kompetencím a pravomocem patří především příprava a sestavování rozpočtu organizace, dohlíží na jeho čerpání v souladu s právními předpisy a danými požadavky zřizovatele. Komunikuje se zřizovatelem školy Olomouckým krajem, pravidelně ho informuje o výsledcích hospodaření. Spolu s ředitelkou připravuje informace o důležitých změnách v chodu organizace, které mohou až kladně či negativně ovlivnit plynulé fungování školy. Dle organizační struktury je nadřízenou dalších nepedagogických pracovníků, které organizačně vede, popř. kterým průběžně předává požadavky a informace delegované od ředitelky školy. Jedná se o pracovníky na pozicích administrativního a spisového pracovníka, účetní organizace, majetkového referenta, vedoucího domovníka, uklízeček a pracovníků provozu výdeje stravy. Součástí kompetencí a pravomocí ekonomky školy je

shromažďování měsíčních podkladů pro externí mzdovou účetní, která tyto dokumenty dále zpracovává. Ekonomka zajišťuje plynulou spolupráci se mzdovou účetní. [19]

V organizační struktuře nejsou uvedeni předsedové předmětových komisí, tato pozice není definována jako klasický vedoucí pracovník. Dle interních směrnic a pro zajištění dobré komunikace mezi ředitelkou, oběma zástupkyněmi a ostatními učiteli jsou předsedové komisí za vedoucí pracovníky pouze považováni (s finančním ohodnocením). Jsou odpovědní ředitelce školy. Povinností předsedů je se především zúčastňovat pravidelných porad s ředitelkou školy a jejími zástupkyněmi. Dále podávají iniciativně vedení školy návrhy a doporučení týkající se výchovy a vzdělávání, projednávají a připomínkují plán práce školy, připravují pravidelné schůzky předmětové komise, řídí je a provádí zápisy, projednávají vzdělávací program školy s ohledem na jednotlivé typy předmětů, zpracovávají plán práce předmětové komise, podílejí se na zpracování tematických plánů školy, na vytváření mezipředmětových vztahů, projednávají způsob hodnocení a klasifikace pro danou skupinu předmětů. Hodnotí a podávají návrhy na mimořádné finanční ohodnocení členů komise ředitelce školy. Spolupracuje s vedením ve věci konání státních a profilových maturitních zkoušek. [19]

Na podobném stupni řízení jako předsedové předmětových komisí je dle organizační struktury vedoucí domovník, který je odpovědný ředitelce školy a vedoucí ekonomce. Vedoucí domovník se řídí pokyny svého nadřízeného, které dále předává dalším nepedagogickým pracovníkům – školníkům a uklízečkám na obou součástech organizace. [19]

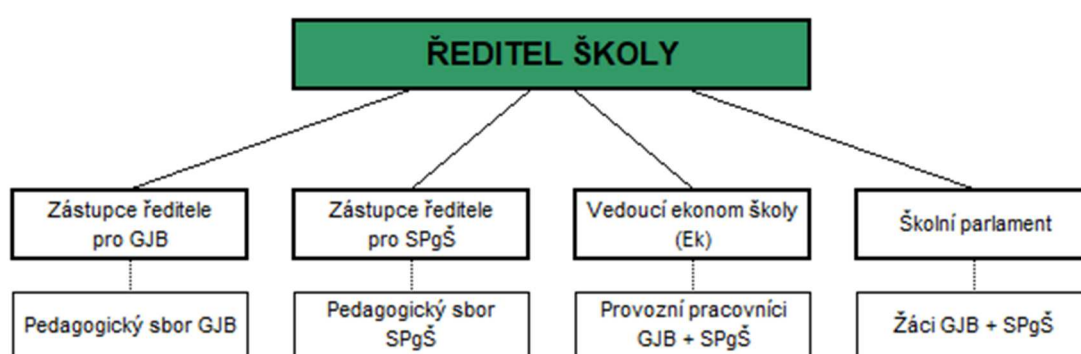


Obrázek 5 Organizační struktura školy (Zdroj: [20, s. 48])

2.1.2 Informační toky organizace

Důležitým organizačním nástrojem je způsob předávání informací od vedoucích pracovníků svým podřízeným a naopak, ale i průběh toku informací vně školy.

Obrázek 6 znázorňuje schéma uvnitř školy, které popisuje tok informací od ředitelky školy. Informace jsou podávány 4 skupinám, a to zástupci ředitele pro gymnázium, zástupci ředitele pro střední pedagogickou školu, vedoucí ekonomce školy a školnímu parlamentu žáků. Pracovníci na těchto pozicích předávají dále informace pracovníkům či žákům, které mají v kompetenci je informovat.



Obrázek 6 Informační toky - ředitel školy (Zdroj: [21, s. 11])

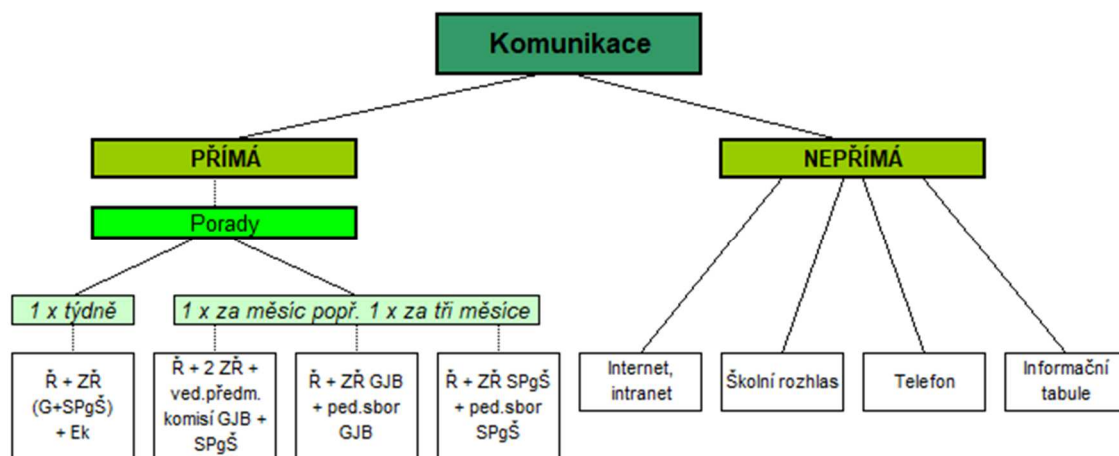
Informace jsou předávány prostřednictvím přímé a nepřímé komunikace. Pro nepřímou komunikaci je používán internet a intranet, školní rozhlas, telefon a v neposlední řadě i informační tabule, které jsou vyvěšeny na chodbách školy a u kanceláře ředitele. Přímou komunikaci zajišťují porady, které jsou zpravidla konány 1x týdně a 1x měsíčně, případně 1x za kvartál.

Porad, které jsou uskutečňovány jednou za týden, a které svolává ředitelka školy, se účastní zástupkyně ředitele gymnázia a střední pedagogické školy spolu s ekonomkou školy.

Na poradách, které se uskutečňují jednou za měsíc, či jednou za kvartál se pravidelně setkávají tři různé skupiny pedagogických pracovníků. Jejich program je vždy zaměřen na aktuální témata týkající se chodu školy (výchovně vzdělávacího procesu) a dalších úkolů a požadavků ze strany vedoucích pedagogických pracovníků. Jedná se o tyto skupiny:

- Ředitelka, zástupkyně ředitelky gymnázia, zástupně ředitelky střední pedagogické školy, vedoucí předmětových komisí.
- Ředitelka, zástupkyně ředitelky gymnázia, pedagogický sbor gymnázia.
- Ředitelka, zástupně ředitelky střední pedagogické školy, pedagogický sbor střední pedagogické školy.

Obrázek 7 zobrazuje schéma komunikace uvnitř organizace.

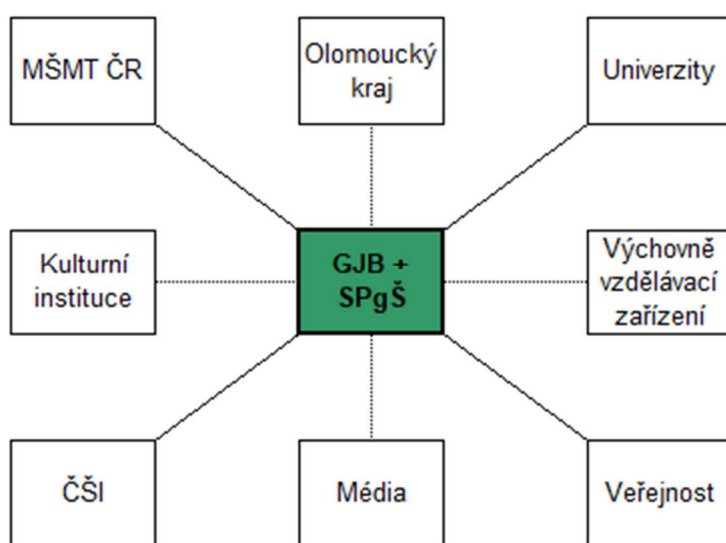


Obrázek 7 Schéma komunikace uvnitř školy (Zdroj: [21, s. 11])

Z vnějšího okolí jsou získávány informace od následujících subjektů, viz Obrázek 8:

- Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy ČR (dále MŠMT ČR), se kterým komunikuje zejména ředitelka školy, ve výjimečných případech statutární zástupkyně ředitelky nebo ekonomka.
- Se zřizovatelem Olomouckým krajem spolupracuje ředitelka školy, ekonomka a statutární zástupkyně ředitelky.
- S univerzitami jsou ve spojení ředitelka školy, statutární zástupkyně ředitelky a výchovní poradci.
- S výchovně vzdělávacími zařízeními, jimiž jsou např. domovy mládeže, mateřské školy komunikuje ředitelka školy, vedoucí předmětové komise pedagogiky, včetně jejich členů. S pedagogicko-psychologickou poradnou spolupracuje ředitelka, výchovný poradce a preventista, či jiný pedagog pověřený ředitelkou.
- S veřejností komunikují všichni kompetentní pracovníci školy, kterých se daná problematika týká (studijní informace).

- V případě dotazů ze strany médií se zapojuje ředitelka či jí pověřená osoba.
- Záležitosti s Českou školní inspekcí (dále ČŠI) řeší především ředitelka, případně jsou řešením pověřeny zástupkyně ředitelky.
- V průběhu školního roku komunikují s kulturními institucemi zejména zástupkyně ředitelky nebo pověření pedagogové. Zajišťují různé exkurze, divadla a další výchovně vzdělávací programy, které mají zajišťovat další rozvoj a rozhled žáků.



Obrázek 8 Schéma informačních toků vně školy (Zdroj: [21, s. 11])

2.1.3 Konkurenční prostředí a strategické záměry

Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola se nachází v Přerově, kde největšími konkurenčními středními školami je Gymnázium Jakuba Škody a Obchodní akademie a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky. Další střední školy v Přerově - Střední průmyslová škola, Střední zemědělská škola, Střední škola gastronomie a služeb a Střední škola technická nepatří mezi významné konkurenty. Tyto školy nabízejí studijní obory z diametrálně odlišných oblastí.

V současné době usiluje ředitelka školy o provedení rekonstrukce sportovního areálu u obou budov tak, aby splňoval bezpečnostní kritéria a aby byla nová sportoviště víceúčelová s možností využití i mimo výuku.

2.1.4 Analýza trhu

Vedení školy neustále trh analyzuje a vyhodnocuje. Jako největším konkurentem, co do spádové oblasti patří, je Střední pedagogická škola v Kroměříži, která mimo jiné nabízí i vyšší odbornou školu pedagogickou a sociální. Další pedagogická škola se nachází ve Zlíně, ale v tomto případě se jedná o soukromou školu, kde žáci za každý školní rok hradí škole určitý finanční obnos.

V rámci analýzy konkurenčního prostředí je velmi důležitý pohled z pozice dlouhodobé tradice, která je s konkrétní školou spjata.

Historie střední pedagogické školy sahá až do 16. století, kdy nejvýznamnějšími osobnosti v té době byl Jan Blahoslav a Jan Ámos Komenský. Samotný vznik školy jako takový se řadí do období 50. let. Pokud bych chtěla zhodnotit výše uvedené pedagogické školy z pohledu tradice, nejsilnější tradici má střední pedagogická škola v Přerově. Za dobu cca 70 let si vybudovala tak vysoký kredit, že škola má i spoustu zájemců studovat právě na této škole. Nevýhodou je, že poptávka je vyšší než nabídka a nelze přijmout všechny uchazeče o studium právě na tuto školu. [18]

Určitým milníkem pro celkovou historii a provoz Střední pedagogické školy bylo rozhodnutí Olomouckého kraje, který je zřizovatelem této školy, sloučit na začátku roku 2008 v rámci optimalizace řízení škol Střední pedagogickou školu v Přerově s Gymnáziem Jana Blahoslava, které se nachází v těsné blízkosti. Jednalo se o strategické rozhodnutí, protože v tomto období, klesl počet zájemců o střední školy. Důvodem tohoto poklesu byl především nízký počet žáků končících základní školu. Gymnáziu Jana Blahoslava (GJB) hrozil zánik. GJB se v této době také neřadilo mezi silná gymnázia, na rozdíl od nedalekého Gymnázia Jakuba Škody, které z hlediska dlouhodobé tradice, žáci více vyhledávali. [18]

Na tomto trhu je tedy velmi těžké se prosadit. Potenciální žáci táhnou za tradicí, či dají na rodinnou tradici, kdy na takových „prestižních“ školách již studoval někdo z rodiny, ať už sourozenci, rodiče či prarodiče apod. Tato analýza je z pohledu generační tradice.

V době sloučení obou škol stála před ředitelkou velká výzva, a to najít způsob „oživení“ upadajícího gymnázia a nalezení nového impulsu pro jeho další rozvoj. Prestiž

se v některých oblastech dá získat poměrně lehce, ale prosadit se ve vzdělávací oblasti je velmi obtížné. Škola, aby se na trhu prosadila, musí nabídnout a stále rozvíjet dostatečné množství aktivit a činností, než firmy v soukromém sektoru.

Škola, která má zájem se na trhu středních škol prosadit, musí v rámci konkurenčního boje dlouhodobě nabízet množství různých aktivit a akcí, ale současně musí nabízet zajímavé a na pracovním trhu poptávané studijní obory. Ředitelka sloučené školy se snaží stále aktivně připravovat a přijímat další a další nové impulsy a náměty pro chod celého subjektu. Usiluje o to, aby studium na této velké škole bylo pro žáky stále zajímavé, aby je výuka bavila, a to zaváděním nových postupů a metod do výuky, které jsou právě v té době aktuální.

V knihách s tématy manažerského rozhodování se dočteme, že tam kam přijde nový ředitel, přijdou s ním i noví zaměstnanci. Ve státním podniku toto nelze naplnit, ředitel musí řídit a komunikovat se zaměstnanci, kteří již na škole pracují delší dobu. Vzniká tak obrovský tlak ze strany pracovníků, kteří nového ředitele nepřijali. Ředitel školy má v této personální oblasti velmi malé manévrovací pravomoci. Negativní emoce mohou poškodit jak image školy navenek tak i organizační kulturu uvnitř.

2.2 Analýza organizace pomocí modelu START PLUS

V následující kapitole bude proveden rozbor školy pomocí kritérií modelu START PLUS. Prvních pět kritérií se zaměřuje na analýzu předpokladů. Další čtyři kritéria se zabývají dosaženými výsledky. Všechny otázky jsou vypracovány pomocí rozhovorů s ředitelkou školy a dalšími pověřenými osobami, které jsou kompetentní pro poskytnutí informací. V celém rozhovoru je použita interaktivní forma, tzn. lze do rozhovoru vstoupit přímo v případě, že nebude pochopena otázka. Otázku je nutné rozebrat tak, aby byla schopna jednoznačně odpovědět na danou otázku z modelu Start plus.

2.2.1 Analýza kritérií předpokladů

U pěti kritérií se v rámci každé otázky hodnotí přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování. Nejprve stručně popíšu plnění konkrétního požadavku v organizaci a na základě tohoto vyhodnocení přidělím odpovědi na položenou otázku body dle bodové tabulky. Otázky jsou uvedeny v příloze č. 1.

Kritérium 1: VEDENÍ

1.1.

Posláním, tedy hlavní účel a předmět činnosti organizace je definován ve zřizovací listině příspěvkové organizace Olomouckého kraje.

Posláním organizace je poskytování výchovy a vzdělání. Za tímto účelem byla i zřízena. Předmět činnosti organizace je vymezen příslušnými ustanoveními zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění a prováděcími předpisy k němu. Příspěvková organizace (PO) vykonává činnost střední školy a školní jídelny – výdejny.

Vedení PO má definovanou krátkodobou i dlouhodobou vizi Gymnázia Jana Blahoslava a Střední pedagogické školy v Projektu sloučení obou škol z roku 2007. Plnění vize ředitelka školy obhájuje v rámci hodnocení ředitelů PO. Firemní hodnoty a zásady etiky organizace vypracovány nemá.

Ředitelka organizace v koncepci rozvoje školy stanovuje plán rozvoje organizace na dobu tří let. Jeho součástí je vyhodnocování plnění dílčích cílů stanovených v krátkodobé a dlouhodobé vizi, kterých má nebo mělo být za dané období dosaženo. Definované vize se uplatňují napříč celou organizací i mimo ni. V první řadě jsou s nimi seznámeny předsedové předmětových komisí, kteří pak tyto vize dále předávají svému týmu. Ostatním vedoucím pracovníkům jsou vytyčené vize opakovány na všech poradách vedených ředitelkou školy. Zainteresované strany jsou o vizích informovány na akcích školy:

- účast zástupců pedagogů a žáků na pravidelných prezentacích středních škol,
- účast zástupců pedagogů na prezentacích středních škol na základních školách,
- „Literární kavárny“, pořádané pedagogy pro žáky i veřejnost,
- akcích pořádaných v rámci oslav výročí vzniku obou škol.

1.2.

Jak již bylo zmíněno výše, organizace nemá definované firemní hodnoty a zásady etiky, tzv. etický kodex, společenskou odpovědnost. Z toho důvodu členové vedení a pedagogové reprezentují organizaci vlastním způsobem. Svým jednáním a chováním

by však měli reprezentovat stanovené firemní hodnoty a zásady etiky, které v organizaci nejsou formulované.

V analyzované organizaci postrádám hodnocení samotného vedení pedagogickými a provozními pracovníky. Z toho vyplývá, že ředitelka nemá na svou bohatou řídicí činnost zpětnou vazbu, kterou by mohla využít k hodnocení svých manažerských schopností, pomocí kterých řídí celou organizaci. Chybí jí informace o tom, zda a v jaké míře jsou účinné.

1.3.

Systém řízení organizace, a to organizační strukturu, pravidla, nastavení a koordinace strategií včetně denní operativy procesu a stanovení priorit definuje ředitelka. Na základě stanovených krátkodobých a dlouhodobých priorit je zařazeno pravidelné vzdělávání vedení školy včetně jejich členů. Tyto semináře a vzdělávací programy jsou zaměřené mimo jiné na zlepšování a rozvíjení systémů řízení, tak aby byly využity na hlavní zainteresované strany.

1.4.

Po uplynutí období, na které byl plán rozvoje organizace vypracován, se každoročně vyhodnocuje naplňování stanovené koncepce, jsou zde popsány dosažené cíle, způsoby a formy jejich naplnění. Takto zpracovaný dokument ředitelka zasílá svému zřizovateli, Olomouckému kraji. Zároveň se zhodnotí celá koncepce rozvoje školy, která byla definována, a určuje se, zda bylo cílů dosaženo či nikoliv. Pokud nějakého cíle dosaženo nebylo, je třeba to ve zprávě řádně odůvodnit. Jednotlivé roky jsou pak vyhodnoceny a zrekapitulovány ve výroční zprávě školy. Jedná se o dokument, který je pro každého ředitele školy povinný a zasílá se 1x ročně na Odbor školství příslušného krajského úřadu. Dle zjištěných informací nebyl definovaný vyvážený soubor výsledků.

1.5.

K tomu, aby se jednotlivé zainteresované strany zapojily do plánovaných změn, včetně zlepšování chodu a inovačních aktivit organizace, motivuje je ředitelka školy finančním ohodnocením. Současně často využívá také pochvalu a poděkování. Prostředkem pro vyjádření pochvaly nebo poděkování je vnitřní emailová komunikace, školní rozhlas, školní vývěsky a porady. V případě zapojení žáků do reprezentace školy,

jsou tito rovněž uvedeni na nástěnce ve společných prostorách školy s vyjádřením pochvaly od ředitelky, případně jiného organizátora akce. V některých případech je využito osobní poděkování ředitelky školy s předáním věcného dárku. Škola se přece právě s jejich pomocí posouvá stále dále k novým a lepším cílům, samozřejmě tyto změny sami také pocítují.

1.6.

V případě přípravy přijetí nové změny, která je důležitá pro chod organizace, se nejprve sejdou vedoucí pracovníci a tzv. technikou brainstorming si ředitelka, dvě zástupkyně a předsedové předmětových komisí předávají názory, z nichž je vytvořen zápis. Na poradě je nutné toto užší vedení přesvědčit o nově připravované změně. Z výsledku setkání je vydáno konečné rozhodnutí, které se pak dále přednese většímu kolektivu pedagogů (členům předmětových komisí). Je vybrána osoba, která přednese tuto chystanou změnu ale také je simulována i ukázková hodina, jaká je představa ze strany vedení.

Informace o přijaté změně se dále předává rodičům žáků a také potenciálním žákům např. prostřednictvím prezentací středních škol, které se každoročně konají. Jako další komunikační prostředek s vnějším okolím škola používá televizi, rozhlas, denní tisk. Při zásadnější změně (např. zavedení nového studijního oboru) využívá i reklamu v autobusech MHD.

1.7.

Angažovanost vedoucích zaměstnanců při řízení změny se projevuje především na poradách, kdy pomocí „brainstormingu“ vyslovují různé názory a nápady ke změnám, které jsou impulsem ze strany ředitelky školy. Po schválení změny je úkolem vedoucích pracovníků seznámit s ní svůj tým. Neuplatňují se principy projektového řízení. Všechny vyslovené názory jsou v kostce shrnuty v zápisu z porady.

1.8.

Vedoucí pracovníci (předsedové předmětových komisí) každý měsíc hodnotí svůj tým. K jednotlivým členům přiřazují nadstandardní aktivity, které v daném měsíci vykonali. Všichni pracovníci vědí, že ředitelka pro finanční odměňování nepoužívá metodu „prší“, ale pečlivě zpracovává a vyhodnocuje nadstandardní aktivity pracovníků.

1.9.

Ředitelka pravidelně vystupuje na různých akcích pořádaných školou. Na Dnech otevřených dveří, které se konají dvakrát ročně před přijímacím řízením, současně s oběma zástupkyněmi a předsedy předmětových komisí hovoří k potenciálním uchazečům a jejich rodičům. Ostatní zainteresované strany jsou zde seznamovány se strukturou studijních oborů nabízených na Gymnáziu Jana Blahoslava a na Střední pedagogické škole.

S žáky, jako s klíčovými zákazníky, ředitelka komunikuje prostřednictvím školního parlamentu (zástupci z řad žáků každé třídy). Školní parlament se koná pravidelně každý měsíc a ředitelka, spolu s oběma zástupkyněmi zde naslouchá žákům, hovoří s nimi o každodenních problémech. V rámci diskuze jsou přijímána konkrétní stanoviska ke vzneseným problémům žáků u složitějších požadavků a připomínek je dohodnut další postup řešení tak, aby bylo dosaženo shody obou stran.

Ve škole jsou využívána krátká dotazníková šetření, která směřují k učitelům a žákům na téma klima školy. Prostřednictvím porad ředitelka seznamuje zainteresované strany s dosaženými hodnotami. Zároveň poskytuje na poradách s pedagogy i žáky otevřený prostor pro jakékoliv připomínky, které se týkají celkového chodu školy. S těmito připomínkami dále pracuje, buď je přijme a konkrétně řeší, nebo je zamítne s následným zdůvodněním. Škola používá intranet, kde se pedagogové mohou k práci ředitelky vyjadřovat.

Tyto aktivity významně napomáhají k rozvoji vztahů a vzájemné komunikaci mezi klíčovými zákazníky.

1.10.

Organizace komunikuje s dalšími partnery mimo školu. Vedoucí pracovníci mají s těmito partnery kompetence jednat. Jedná se zejména o Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Olomoucký kraj, Českou školní inspekci či se zástupci médií. S ostatními partnery např. výchovně vzdělávacími zařízeními, veřejnostmi, kulturními institucemi mají v plné kompetenci pedagogové, v případě závažnosti se do této komunikace angažuje ředitelka školy nebo na základě pověření statutární zástupkyně ředitelky.

Kritérium 2: STRATEGIE

2.1.

Při definici trhu a jeho segmentů rozlišuje organizace několik hledisek:

- územní hledisko - ve kterém působí místně (v rámci města, kraje),
- národní – tj. z pohledu státního celku (v rámci celého státu, z jiných krajů),
- částečně i mezinárodní.

Organizace musí zohledňovat stanovené požadavky od státu.

2.2.

Organizace ve výše definovaných trzích provádí pravidelné průzkumy, včetně průzkumů konkurence, a to dle aktuální poptávky a na prezentacích středních škol. Zajímá se především o to, co je globálním trhem požadováno, ať v jazykové vybavenosti, ale i v odborné vybavenosti. Pracovníci školy mají možnost získat různé poznatky od potenciálních žáků. Organizace zkoumá i aktuální poptávku potenciálních zaměstnavatelů pro budoucí absolventy, případně zkoumá různé atraktivity vysokých škol. Na základě provedených zjištění, reaguje organizace vytvořením návrhu na zavedení nového studijního oboru, případně aktuální úpravou některého ze stávajících oborů, které upravuje dle zjištěných skutečností.

2.3.

Organizace má stanovenou krátkodobou a dlouhodobou vizi a poslání, kterých lze dosáhnout na základě stanovených střednědobých cílů. Tyto cíle se vedení organizace snaží postupně naplňovat prostřednictvím stanovené strategie, kterou ředitelka školy pravidelně aktualizuje. Vedení organizace vytváří podmínky plynulosti práce školy a napomáhá k odbornému růstu učitelů i technickohospodářských zaměstnanců. Tomu napomáhá nastavený kontrolní a informační systém, jehož výstupem je posilování silných stránek učitelů a zjištění nedostatků s případnou úpravou nastaveného plánu dalšího rozvoje pedagogických pracovníků.

2.4.

Vzdělávání pedagogických pracovníků je v souladu s platnými právními předpisy, které jsou vydané Parlamentem České republiky, jakožto informace od zainteresovaných

stran. Konkrétně se jedná o zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, v platném znění. Další informace jsou získávány z dotazníkových šetření na téma Klima školy či zápisů z porad s vedoucími předmětových komisí, pedagogických rad či s vedením školy. Zároveň jsou využívány informace z pravidelných setkání vedení školy se školním parlamentem. Takto získané informace ředitelka využívá při tvorbě strategie školy či její změně nebo aktualizaci.

2.5.

V souvislosti s tvorbou výroční zprávy, kterou ředitelka povinně zpracovává každý rok, se využívají interní ukazatele výkonnosti, například úspěšnost u maturitních zkoušek v časové posloupnosti, a vyhodnocuje se, proč vznikl pokles či nárůst úspěšnosti. Na základě těchto poznatků se pak vedení snaží řešit obsah předmětů tak, aby žáci byli dostatečně připraveni na závěrečné zkoušky. Současně zástupkyně ředitelky pro gymnázium zpracovává evaluaci za celou školu, v rámci které jsou vytvářeny různé statistiky a grafy, které napomáhají definovat nabídku studijních oborů. Vypracovává se tříletý plán, který musí být schválen vedením školy a Školskou radou při Gymnáziu Jana Blahoslava a Střední pedagogické škole. Získané výsledky současně odhalují jak silná tak i slabá místa v organizaci. Zároveň definice nabídky studijních oborů musí být v souladu s platnými školními vzdělávacími programy. Tyto informace se v kostce projeví ve výroční zprávě, která se každoročně sestavuje za školní rok a je povinná.

Zjištěné informace prostřednictvím evaluace školy jsou vyhodnocovány a porovnávány s minulými školními roky. Závěrem této aktivity je výstup, který jednotlivá kritéria evaluace komentuje, proč v hodnocených činnostech byla nebo nebyla škola v aktuálním roce úspěšnější či ne. Na základě tohoto se potom vedení školy snaží najít a přijmout řešení k eliminaci případných nedostatků a vytvářet tak celkovou strategii organizace.

2.6.

Organizace na základě průzkumů zjišťuje aktuální požadavky na přípravu žáků pro budoucnost. Využívání moderních technologií v činnosti organizace je důležitým tématem pro aktuální strategii školy. Ředitelka školy si stojí za názorem, že právě digitální gramotnost a využívání nových technologií je důležitým tématem pro „budoucnost“ středního školství. Podnikatelské modely k tvorbě strategií nevyužívá.

2.7.

Systematičnost procesu tvorby strategie dalšího rozvoje školy je zajištěna tím, že ředitelka školy generuje předpoklady pro stabilizaci zaměstnanců školy, aby byla zachována kontinuita práce školy. Celková tvorba strategie je vytvářena v pravidelných tříletých střednědobých návrhů. V každém dalším návrhu jsou dle hodnocení vytvářeny aktualizace strategie. Každoročně je zpracovávána zpětná vazba a vyhodnocen dosažený stav.

Organizace pravidelně aktualizuje SWOT analýzu, ve které se snaží stanovit jak slabé, tak silné stránky. Zároveň se zaměřuje na vnější prostředí, tzn. na příležitosti a hrozby. Na základě zjištěného stavu se vytváří nový střednědobý návrh strategie v plánu rozvoje organizace.

2.8.

Existuje celá řada metod k identifikaci potenciálních rizik. Organizace na základě dokumentu věnovaného analýze rizik, má stanovené zásady postupu při identifikaci a hodnocení rizik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále BOZP). Aktualizace identifikace a hodnocení rizik je prováděna 1x za dva roky. Zároveň dokument Analýza rizik obsahuje také bezpečnostní opatření ke snížení rizik v oblasti BOZP, tzv. vytváří se scénáře, jak se zachovat při výskytu rizik. Organizace ke každému riziku přiřazuje stanovené body dle významnosti rizika. Organizace se věnuje stanovení rizik pouze v oblasti BOZP, protože je nutné vytvářet podmínky pro bezpečné, nezávadné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a zároveň přijímat opatření k prevenci rizik. Kapitola rizik ostatním oblastem činnosti organizace není věnována.

2.9.

Sdělování plánů o změnách strategie v organizaci je zajištěno pravidelnými poradami, které se uskutečňují v předem daných intervalech. Porada s ředitelkou školy, ekonomkou a se zástupkyněmi pro SPgŠ a pro Gymnázium se konají každý týden. Měsíční či kvartální porady jsou uskutečňovány ve třech skupinách. První skupinu tvoří ředitelka, dvě zástupkyně obou škol a vedoucí předmětových komisí. Druhou skupinu tvoří ředitelka, zástupkyně pro SPgŠ a pedagogický sbor SPgŠ, třetí skupinu tvoří ředitelka, zástupkyně pro Gymnázium a pedagogický sbor Gymnázia. Ostatním zainteresovaným stranám jsou strategické změny sdělovány prostřednictvím internetu,

intranetu, školního rozhlasu, telefonu, informačních tabulí a vysílání místní kabelové televize.

2.10.

Informace o nových strategických změnách jsou předávány prostřednictvím pravidelných porad (s předmětovými komisemi, příp. s celým pedagogickým sborem). Jsou předávány informace, které mají za úkol zodpovědět případné otázky, které se pojí k danému tématu. Na základě zodpovězených otázek je pak strategie rozpracována na nižší úrovně a dílčí cíle.

Na pravidelných poradách je pak také vyhodnocováno, zda a jak bylo konkrétních strategických změn a cílů dosaženo. Ředitelka před všemi pedagogy vyjádří poděkování všem, kdo byli do zavádění strategických změn zapojeni. Ze všech porad se vždy vyhotovuje písemný záznam, který je rozeslán všem zúčastněným.

Kritérium 3: PRACOVNÍCI

3.1.

Součástí plánu rozvoje organizace na tři roky jsou také strategie a plány pro oblast vedení lidí. Plány se pravidelně aktualizují také jednou za tři roky na další tříleté období.

3.2.

Škola má zpracovanou organizační strukturu, ze které vycházejí definice pravomocí a kompetencí jednotlivých pozic. Všichni zaměstnanci disponují náplní práce pro svou pozici, ve které jsou popsány konkrétní kompetence a pravomoci. U státních školských organizací jsou náplně práce povinné, což vychází z platné legislativy.

3.3.

Nábor nových zaměstnanců probíhá v organizaci tak, že čerpá z životopisů uchazečů o zaměstnání, kteří své nabídky předávají osobně, případně zasílají poštou nebo prostřednictvím emailu. Profesní životopisy jsou vedeny v databázi statutární zástupkyně ředitelky. V případě potřeby se vyhledávají takové oborové kombinace, které vyhovují právě požadované specializaci. Pokud z databáze není vybrána vhodná kombinace, vybírá se nový zaměstnanec v databázi zřizovatele. Vybraní vhodní kandidáti jsou v celkovém počtu pěti zájemců osloveni personalistkou školy a pozváni ke konkurznímu řízení.

Během konkurzu probíhá osobní pohovor mezi ředitelkou školy, případně statutární zástupkyní a potencionálním uchazečem o pracovní místo. Celé výběrové řízení vede většinou ředitelka školy. Další možnou variantou výběru nového pracovníka je oslovení konkrétní katedry vysoké školy.

Organizace má zpracovaný roční plán Dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP), ve kterém jsou určeny oblasti dalšího vzdělávání stávajících pracovníků. Po absolvování školení získá pracovník certifikát, který je uložen v jeho osobním spise a informaci o jeho získání eviduje statutární zástupkyně ředitelky. V průběhu roku jsou vzdělávání a proškolení také provozní zaměstnanci, zejména pak THP pracovníci (vedoucí ekonomka, účetní, referentky). Prakticky se jedná o vzdělávání napříč celou organizací.

Soulad s principem rovných příležitostí organizace využívá v souladu se školským zákonem, který mimo jiné řeší i tuto oblast. Kontrolou jeho dodržování se zabývá Česká školní inspekce. Principy rovných příležitostí k pracovníkům školy nejsou nijak sepsány do interního řídicího aktu organizace.

3.4.

Vzdělávání a rozvoji pracovníků je v plánu rozvoje organizace na tříleté období věnována celá kapitola. Vzdělávání je orientováno na 3 kariérní cesty, které se věnují rozvoji profesních kompetencí, rozvoji specializačních kompetencí a cestě k funkčním pozicím. Rozvoj profesních kompetencí je věnován studiu v oblasti pedagogických věd a k rozšíření odborné kvalifikace zejména informační gramotnosti, školení pedagogů ke státní maturitě či vzdělávání pedagogů v oblasti inkluze. Plánem na tříleté období plní stanovenou strategii a dílčí cíle.

V současné době je v organizaci nastavený takový systém pro vzdělávání, že statutární zástupkyně ředitelky má stanovené strategie a cíle v rozvoji pedagogů a na základě aktuální nabídky různých vzdělávacích programů v rámci tří kariérních cest vyšle konkrétního pedagoga k absolvování školení nebo studia. V případě, že si pedagogický pracovník vybere iniciativně vzdělávací školení sám dle stanovených kariérních cest, musí žádost o jeho absolvování předat prostřednictvím statutární zástupkyně ředitelce ke schválení.

3.5.

V organizaci jsou pravomoci pracovníků definované organizační strukturou, dále pak náplní práce jednotlivých pozic včetně kompetencí a pravomocí.

Přenos informací na nejnižší možnou úroveň je zajištěn od vedoucích předmětové komise či vedoucích THP pracovníků. Na základě stanovených cílů na pravidelných poradách, přednesou svým týmům dané úkoly, které pak delegují na kompetentní pracovníky. V případě zadání úkolu, který je nad rámec pracovní náplně daného pracovníka, je pak tato aktivita zohledněna v celkovém hodnocení pracovníka, které je v požadovaných intervalech předáváno ředitelce školy.

3.6.

V další oblasti jsou hodnoceni pedagogové, členové jednotlivých předmětových komisí předsedy předmětových komisí. Chybí zde hodnocení pedagogů jednotlivých vedoucích pozic, tzn. hodnocení jednotlivých předsedů předmětových komisí a dalších vedoucích pracovníků včetně ředitelky školy. Tato oblast je v současné době poměrně nepopulární tudíž nerozšířená.

3.7.

Komunikace napříč školou probíhá prostřednictvím intranetu školy, jehož prostřednictvím jsou směřována sdělení, dotazy, případně požadavky přímo k ředitelce školy. Komunikaci významně napomáhají i porady, které jsou realizovány v pravidelných intervalech jednoho měsíce. Ze všech porad jsou zhotovovány písemné zápisy. K oblasti komunikace má organizace vypracované schéma informačního toku jak uvnitř školy, tak i vně školy.

3.8.

Průzkumy spokojenosti pracovníků organizace neprovádí. Podněty vrcholové vedení získává pouze z porad.

3.9.

V této oblasti je důležité se neustále prezentovat jako výjimečná a konkurenceschopná organizace ve smyslu nadstandartního čerpání projektů z evropských fondů, čímž se rovněž posunuje vpřed. Všichni pracovníci si jsou vědomi,

že pokud chtějí, aby se jejich škola odlišovala od ostatních středních škol, „vyčnívala z davu“ a současně si dlouhodobě držela dobrou pozici na trhu, je nutné, aby všichni pracovníci svou školu důstojně reprezentovali uvnitř i mimo ni.

V případě zapojení pedagogického zaměstnance školy do procesu rozvoje školy a do jeho trvalého zlepšování, je na základě činností, které provádí nad rámec svých pracovních povinností hodnocen vedoucím předmětové komise, u nepedagogických pracovníků provádí hodnocení vedoucí provozních pracovníků. Dle zpracovaného hodnocení ředitelka školy vyhodnocuje a finančně odměňuje tyto aktivity. V individuálních případech využívá pochvaly prostřednictvím emailů či pravidelných porad.

3.10.

Další motivací pracovníků je vize dlouhodobého zaměstnání, a že právě oni budou mít práci. Vedoucí předmětových komisí se zapojují do procesu plánování projektové činnosti, pedagogové jsou pak zapojováni do samotné realizace projektů, a tím projevují svůj zájem o jeho úspěšnost. Dalším impulsem pro tuto motivaci je také dostatečné finanční ohodnocení za výkon, který vložili do tohoto projektu, nicméně jsou odměňováni i slovní pochvalou a v lepším případě také pochvalou prostřednictvím médií.

Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

4.1.

Organizace aktuálně neidentifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která by mohla být v souladu s celkovou strategií.

4.2.

Dlouhodobým obchodním partnerem je Univerzita Palackého v Olomouci, která má s organizací sepsanou dohodu, která spočívá v tom, že studenti z pedagogické fakulty mají na této střední škole možnost vykonat předepsanou pedagogickou praxi. Vedením praxe je pověřen zkušený pedagog určený statutární zástupkyní organizace.

Dalším partnerem organizace je Lingua centrum, která podporuje organizaci v rámci jazykové vybavenosti.

Neméně významnými partnery jsou i Goethe-Institut, GTS ALIVE a Microsoft. Se všemi partnery má organizace uzavřenou smlouvu o spolupráci na konkrétní službu. V současné době organizace nespolupracuje s partnery na vývoji nových služeb.

4.3.

Organizace hospodaří v souladu s aktuální Směrnicí Rady Olomouckého kraje, kterou se vydávají Zásady řízení příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým krajem. Její hospodaření se řídí:

- zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,
- plánem výnosů a nákladů, a to nejméně na 2 roky (střednědobý výhled rozpočtu PO),
- ročním plánem výnosů a nákladů PO,
- stanoveným způsobem usměrňování prostředků na platy,
- plánem tvorby a čerpání peněžních fondů,
- schváleným odpisovým plánem
- plánem oprav a investic,
- energetickou politikou Olomouckého kraje,
- závaznými ukazateli stanovenými zřizovatelem,
- popřípadě jiným zvláštním právním předpisem.

Vzhledem k tomu, že organizace je zřizovaná krajem, není v rámci její činnosti plánovaná ani hodnocena návratnost investic.

4.4.

Významnou součástí finančního práva ve sféře veřejných financí je zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, v platném znění. Organizace má nastavený vnitřní kontrolní systém, který vychází z tohoto zákona. Vnitřní kontrolní systém organizace má za úkol zajistit účinnost a zpětnou vazbu informací na jednotlivých úrovních rozhodovacích procesů. Vydané vnitřní směrnice organizace slouží pro podporu:

- průkaznosti hospodářských operací,
- správnosti postupů,
- úplnosti, pravdivosti a včasnosti vykazovaných dat podle požadavků zákona o finanční kontrole.

V organizaci je vytvořen jednostupňový vnitřní kontrolní systém na úrovni řídicí kontroly, kterou provádějí příkazce operace, správce rozpočtu, hlavní účetní, tj. pracovníci pověřeni v rámci své pracovní náplně.

Tyto procesy, které se týkají řízení finančního rizika, jsou uvedeny ve směrnici pro kontrolní činnost organizace Finanční kontrola, organizačním řádu, platném předpisu, směrnici pro cestovní náhrady, finančním plánu nákladů a výnosů, směrnici pro vedení účetnictví.

4.5.

Příspěvkové organizaci (PO) byl Zřizovací listinou předán k hospodaření nemovitý a ostatní majetek zřizovatele Olomouckého kraje (OK). Zřizovací listina vymezuje PO majetková práva a povinnosti, okruhy schválené doplňkové činnosti pro lepší využití hospodářských možností a odborností zaměstnanců. Organizace využívá hmotný majetek v souladu se Směrnicí Rady Olomouckého kraje - Zásadami řízení příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým krajem. Kontrolu jejich dodržování provádějí zaměstnanci kraje pověřeni ředitelem krajského úřadu. Tento postup lze doložit ve Zřizovací listině organizace, Zásadách řízení příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým krajem, Směrnicí o nakládání s movitým majetkem Olomouckého kraje, Směrnicí Olomouckého kraje – Postup pro odpisování majetku u příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým krajem a ve směrnici pro vedení inventarizace.

4.6.

Organizace nemá identifikovány případné negativní dopady na životní prostředí. V tomto směru hraje pro školu klíčovou roli její zřizovatel. Pokud zřizovatel vydá nějaké rozhodnutí, z důvodu potřeb o zařazení a dodržování určité směrnice, která se týká životního prostředí, škola tento podnět musí zařadit do svým vnitřních směrnic.

Organizace má ve správě rozsáhlý venkovní areál s množstvím vzrostlých, letitých stromů a keřů. Péče o tyto dřeviny se řídí Směrnicí Systém náležité péče pro kácení veřejné zeleně. Důsledným dodržováním směrnice se vedení snaží zmírnit případné negativní dopady organizace na životní prostředí.

4.7.

Organizace je povinna využívat centrální dodávky komodit, služeb, stavebních prací, které vysoutěžil zřizovatel Olomoucký kraj v nejvýhodnější cenách. Shromažďování odpadu probíhá v členění: směsný komunální odpad, biologicky rozložitelný odpad, objemný odpad, plasty, papír, sklo. Odpady jsou za poplatek ukládány na skládku nebo dochází k recyklaci jejich odběratelem, který odpad ekologicky likviduje. Vzhledem k tomu, že součástí školy je školní jídelna – výdejna, kde se vydávají obědy žákům a zaměstnancům, a která produkuje potravinový odpad, má organizace smluvně ošetřeno jeho odvoz a ekologickou likvidaci zbytků, ve vztahu k životnímu prostředí. Ředitelka školy pravidelně sleduje jídelníček a jídla, která u žáků nejsou v oblibě. Z toho důvodů se tvoří velké množství odpadu, který končí v likvidaci. Na základě tohoto zjištění vedení s žáky prostřednictvím školního parlamentu (zástupci z řad žáků všech tříd) diskuzi za účelem eliminace zbytků jídel.

4.8.

V souladu s celkovou vizí organizace a pro zkvalitňování výuky, jsou v maximální možné míře zapojovány do učebního procesu moderní technologie, které žáky připravují pro budoucnost. Na základě digitální strategie Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy tyto moderní technologie zavádí do celkového plánu školy.

4.9.

Externí informace jsou zajištěny prostřednictvím webových stránek. Jsou zde zveřejněné veškeré údaje o škole, požadované platnou legislativou či zřizovatelem. Na webu jsou dále uvedeny informace o minimálním preventivním programu školy, školní řád, výroční zprávy a některé další dokumenty určené pro veřejnost. Vedle webových stránek používá škola i informační tabule u vstupu do budovy, na niž jsou informace ke školním vzdělávacím programům. Zdrojem interních informací je tzv. vzdálený přístup Office 365, kde jsou dostupné sdílené dokumenty, formuláře, směrnice. Do vnitřních informací mohou nahlížet jak zaměstnanci, tak i žáci školy, každá skupina má však omezené nahlížecké právo na jednotlivé dokumenty. Všichni se do systému přihlašují prostřednictvím svého jména a vygenerovaného kódu.

Mezi citlivé dokumenty organizace, které je nutné uchovávat v tištěné podobě, patří osobní spisy pracovníků. Tyto jsou uloženy a zabezpečeny kódem v trezoru v kanceláři,

která je dálkově monitorována bezpečnostní agenturou. Na začátku května nabude účinnosti nový evropský zákon General Data Protection Regulation (dále GDPR), škola se i na tento významný milník připravuje. Součinnost v dané věci nabídl organizaci zřizovatel.

4.10.

Důležitým a velmi významným duševním vlastnictvím organizace jsou především projekty, které jsou na škole vytvářeny a následně realizovány. Použití výstupů projektů je ošetřeno smlouvami. V každé smlouvě je zakotveno, že je povoleno, aby materiál vytvořený v rámci projektu, byl použit i jinou osobou. Smlouvou je ošetřeno rovněž používání učebních materiálů jednotlivými pedagogy.

Kritérium 5: PROCESY A SLUŽBY

5.1.

Na základě zjištěných informací je možné konstatovat, že škola, kterou analyzuji, dostatečně nevyužívá systému managementu kvality pomocí certifikovaných norem (nejznámější norma ISO 9001) či jiných metod k tomu určených. Ředitelka školy si je vědoma, že některé střední školy se touto normou řídí.

V současné době škola jde s trendem, věnuje se ekologickým a bezpečnostním standardům. K těmto účelům má sestavenou celou škálu dokumentace, která se těmito oblastem věnuje. Současně používaná dokumentace dostatečně umožňuje sledovat a hodnotit stav týkající se zmíněných oblastí. Dokumenty, které se věnují technickým záležitostem, jsou směrnice k zajištění BOZP, dokumenty ke stavu budovy či kolaudaci budov, včetně stavebních plánů, doklady ke každoročním prověrkám bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve všech prostorách, dokumentace k pravidelným předepsaným revizím, zkouškám a kontrolám k vyhrazeným technickým zařízením a vybavení. Dokumenty, které se týkají zaměstnanců, jsou zápisy a provedená školení včetně jejich prezkušování, evidence pracovní doby (přesčasy, práce v noci), kniha úrazů včetně záznamů o úrazech a jejich řešení.

Tyto oblasti spravují kompetentní osoby určené pro daný typ procesu, a které jsou dostatečně proškoleny.

5.2.

Vzhledem k tomu, že se jedná o školskou příspěvkovou organizaci, její hlavní činností je proces výuky. Aby různé aktivity, které jsou vyhodnocovány, a které mají sloužit jako ukazatele výkonnosti či naplňovat stanovené cílové hodnoty, zpracovává každým rokem zástupkyně pro gymnázium do výroční zprávy evaluaci výuky a její úspěšnost.

5.3.

Evaluace výuky a celkové hodnocení je zpracováváno v ročním intervalu. Zároveň jsou posuzovány jednotlivé výsledky a následně jsou na poradách prokonzultovány s jednotlivými pedagogy. Následuje vyhodnocení kladů a záporů, na jehož základě se pak aktualizují různé výukové oblasti, tak aby se zejména zápory eliminovaly.

Organizace k hodnocení procesů nevyužívá definovaných měřítek a ukazatelů. Zjištěné výsledky pouze srovnává s výsledky minulého roku.

5.4.

Organizace nemá přímo zajištěné systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu. V případě, že vzniká nový proces, je vše komunikováno a projednáváno na poradách se všemi, kterých se tento nový proces týká nebo bude týkat. Z porad je výstupem opět písemný zápis. V případě nutnosti jsou konkrétní osoby vyslány na výukový program či školení, které ho na tuto změnu v rámci vzdělávání připraví.

5.5.

Vedení školy v případě návrhu a vývoje nové nabídky, nového studijního oboru, vychází zejména z potřeb trhu práce a ze zájmu uchazečů o konkrétní studijní obor, čímž je zajištěn soulad s očekávanými potřebami žáků. Navrženou novou strukturu oborů na následující školní rok musí nejdříve schválit krajský úřad, jako zřizovatel. Také zřizovatel si pro ověření zájmu uchazečů analyzuje aktuální stav ve spolupráci s úřadem práce. Zjišťují počet nezaměstnaných absolventů středních škol dle studijních oborů. Pokud je vše v souladu, krajský úřad strukturu oborů schválí.

Při zavádění nového studijního oboru ředitelka školy musí okomentovat, že o nový studijní obor bude zájem a že je v souladu se současnými vývojovými trendy. Nový obor by měl být pro zájemce atraktivní a hlavně pak využitelný pro další profesní a kariérní

růst. Obor je vždy stanoven pro exkluzivitu absolventa, tzn. lepší znalosti pro další osobní rozvoj.

5.6.

Při navrhování nových studijních oborů je primárně využíváno kreativity vlastních pedagogů. V případě zájmu pedagoga o zapojení se do výuky nového oboru s tím, že aktuálně nemá odborné předpoklady, může využít umožnění studia pro doplnění, popř. rozšíření potřebné kvalifikace. Ředitelka zájem z řad pedagogů vítá a zajišťuje pro ně potřebné pracovní podmínky. Zájem ze strany vedení o další studium pedagogů je projevován i tím, že poskytuje studijní volno pro rozšíření kvalifikace. V jistém slova smyslu lze říci, že tímto ředitelka své pracovníky motivuje být stále lepší a důstojně tak reprezentovat školu.

5.7.

Marketing škola plně využívá. Nejoblíbenějším nástrojem je regionální televize, rozhlas a denní tisk. Aby se aktuální změny na škole dostaly co nejrychleji do povědomí potenciálních žáků a jejich rodičů, využívá organizace nově i formu reklamy v autobusech MHD, případně integrovaného dopravního systému Olomouckého kraje.

Organizace využívá marketingu, který je zaměřen na reference od bývalých žáků či hodnocení pedagogů navenek. Organizace má pro tuto marketingovou oblast zaměstnance Public relations (PR), který se tomu plně věnuje. Dostává tak do povědomí lidí existenci této školy, její programy a aktivity. Využívá k tomu různé prostředky, například facebook, webovou adresu školy, která je v Olomouckém kraji známá, www.nejlepší-adresa.cz. Zároveň chystá různé spoty do médií, jejichž prostřednictvím ředitelka školy zve veřejnost na různé akce, které škola pořádá. Na pořádané akce je zvána regionální televize, která natočí krátký sestřih z dané akce, a kterou pak odvysílá v dohodnutém čase.

5.8.

Nabízené studijní obory musí být v souladu s potřebami a očekáváními zájemců o studium, poněvadž by se žáci na tyto nabízené obory ani nehlásili. Je nutné stále analyzovat potřeby dle aktuálních údajů z úřadu práce, sledovat kompletní nabídku trhu ostatních škol, ale také i trh práce a co je od něj očekáváno. V současné době je

požadována hlavně znalost cizích jazyků i v oblasti odborných předmětů. Je tedy nutné zajistit výuku studijních oborů tak, aby budoucí absolventi byli na tyto trhy již připraveni a dostatečně vybaveni, jak v odborné, tak i v jazykové oblasti.

5.9.

Pro zajištění rozvoje vztahů s klíčovými zájemci o studium je považována do jisté míry i pozvánka potenciálních zájemců na různé akce, které škola pořádá. Na webu školy jsou uvedeny informace o termínech konání dnů otevřených dveří na GJB a SPgŠ v Přerově. Strategickou myšlenkou je i to, že dny otevřených dveří nejsou realizovány pouze v pracovní dny, ale také ve víkendovém termínu, protože zájemci o studium především pedagogických oborů jsou z větších vzdáleností (Jeseník, Ostrava). Zájem je zjišťován aktuálním počtem účastníků na dnech otevřených dveří v pracovní dny a o víkendu. Řada z nich dorazí právě o víkendu.

5.10.

Škola má dlouhodobý zájem o to, aby jejich žáci či absolventi byli spokojeni. Ředitelka stále vymýšlí nové způsoby jak získat o informace o spokojenosti žáků. V současné době tyto názory, připomínky zjišťuje několika způsoby. Jedním z nich jsou dotazníky tzv. klima školy, nebo prostřednictvím školního parlamentu, kde žáci vnesou dotazy směrem k ředitelce školy, ta je otevřená k diskuzi a následného řešení. Další forma zjišťování podnětů od žáků, ale i od rodičů, je přes třídní učitele v době třídnických hodin, které se uskutečňují jednou za měsíc.

2.2.2 Bodové hodnocení předpokladů

Tabulka 2 Bodové hodnocení kritérium 1: Vedení (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
1.1.	55	55	45	52
1.2.	5	0	0	2
1.3.	35	35	0	23
1.4.	45	40	45	43
1.5.	45	45	40	43
1.6.	40	40	0	27
1.7.	30	35	0	22
1.8.	35	45	0	27
1.9.	55	55	50	53
1.10.	45	40	0	28
Body celkem				32

Tabulka 3 Bodové hodnocení kritérium 2: Strategie (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
2.1.	40	40	0	27
2.2.	45	40	40	42
2.3.	50	45	45	47
2.4.	50	40	45	45
2.5.	50	45	50	48
2.6.	35	40	0	25
2.7.	50	45	50	48
2.8.	40	25	40	35
2.9.	25	35	0	20
2.10.	45	45	40	43
Body celkem				38

Tabulka 4 Bodové hodnocení kritérium 3: Pracovníci (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
3.1.	45	40	40	42
3.2.	50	55	40	48
3.3.	50	50	45	48
3.4.	45	45	40	43
3.5.	45	45	0	30
3.6.	35	25	0	20
3.7.	40	45	0	28
3.8.	5	0	0	2
3.9.	40	35	40	38
3.10.	60	55	40	52
Body celkem				35

Tabulka 5 Bodové hodnocení kritérium 4: Partnerství a zdroje (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
4.1.	0	0	0	0
4.2.	30	25	0	18
4.3.	45	40	40	42
4.4.	45	40	45	43
4.5.	50	45	45	47
4.6.	35	25	0	20
4.7.	40	35	40	38
4.8.	45	45	0	30
4.9.	60	60	50	57
4.10.	55	55	0	37
Body celkem				33

Tabulka 6 Bodové hodnocení kritérium 5: Procesy, výrobky a služby (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
5.1.	40	30	40	37
5.2.	45	40	45	43
5.3.	40	35	40	38
5.4.	35	35	0	23
5.5.	40	40	0	27
5.6.	40	50	0	30
5.7.	60	60	40	53
5.8.	50	45	0	32
5.9.	55	55	45	52
5.10.	55	55	50	53
Body celkem				39

2.2.3 Analýza kritérií výsledků

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

6. 1 Měřítka vnímání

Průzkumy pro měření spokojenosti potenciálních žáků organizace nepoužívá. Pro uchazeče je ale na webu školy vytvořen přímý odkaz „kontaktní formulář“. Jsou zde uvedeny také mailové adresy zaměstnanců. Prostřednictvím formuláře je možné vznést stížnost, pochvalu nebo dotaz na konkrétní osobu, která dotaz nebo požadavek vyřeší, případně předá osobě, která je kompetentní zpracovat požadovanou problematiku. Dle pravidelného vyhodnocování se převážně jedná o dotazy týkající se přijímacího řízení a podávání přihlášek ke studiu, jak pro denní studium, tak pro dálkové. Část dotazů je věnována přihlašování a konání jednotlivé zkoušky, která svým obsahem a formou odpovídá společné části maturitní zkoušky. Je to zkouška konaná v rámci dalšího vzdělávání. Jako taková tedy není určena studujícím žákům středních škol, proto dotazy k tomuto tématu patří mezi časté. Dotazy, pochvaly i stížnosti, organizace vyhodnocuje a snaží se podniknout kroky, které povedou k jejich řešení, popř. ke zlepšení konkrétního stavu.

6.2 Ukazatele výkonnosti

Škola, jejímž hlavním posláním je výchova a vzdělávání, považuje za nejdůležitější ukazatele výkonnosti:

- počet podaných přihlášek uchazečů o jednotlivé studijní obory,
- počet přijatých žáků v rámci úspěšně vykonaného přijímacího řízení do jednotlivých oborů,
- úspěšnost žáků školy u dílčí zkoušky společné části maturitní zkoušky konané formou didaktického testu a dílčí zkoušky společné části maturitní zkoušky konané formou písemné práce. Výsledky zkoušek jsou veřejně dostupné na portálu Centra pro zjišťování výsledků vzdělávání (CERMAT). Tato data jsou sledována nejen řediteli středních škol, ale především potencionálními uchazeči o konkrétní studijní obory.

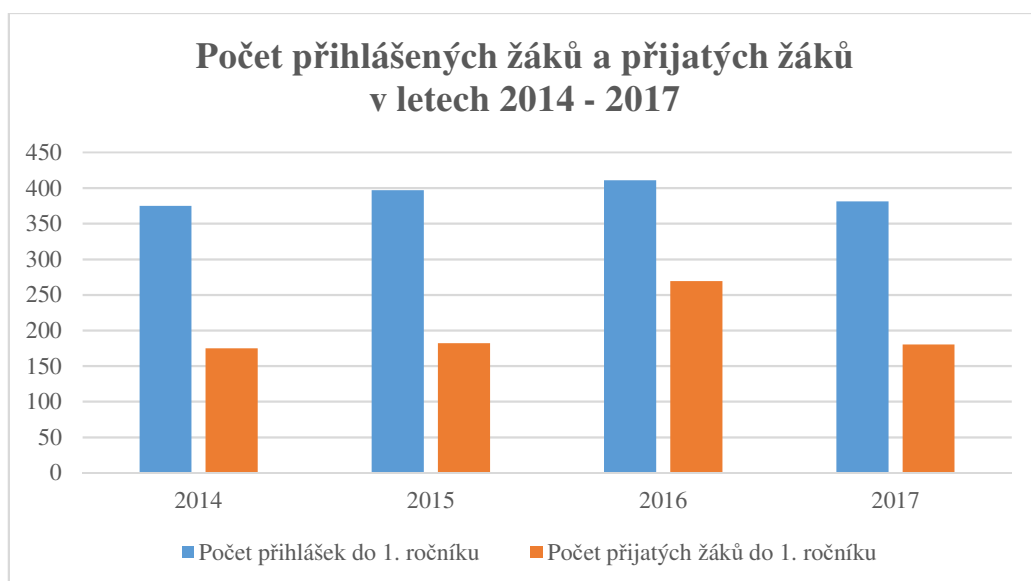
Dalším významným ukazatelem výkonnosti organizace je vyhodnocování úspěšnosti maturantů:

- v přijímacím řízení na vysoké školy,
- v bezproblémovém zapojení se na pracovním trhu.

Zjištěné údaje jsou dodatečně získávány od žáků a jsou součástí Výroční zprávy povinně zpracovávané ředitelem za každý školní rok. Níže v tabulce jsou uvedeny jednotlivé ukazatele, které jsou znázorněny v grafu.

Tabulka 7 Počet přihlášených žáků a přijatých žáků do 1. ročníku (zdroj:[20, 22, 23])

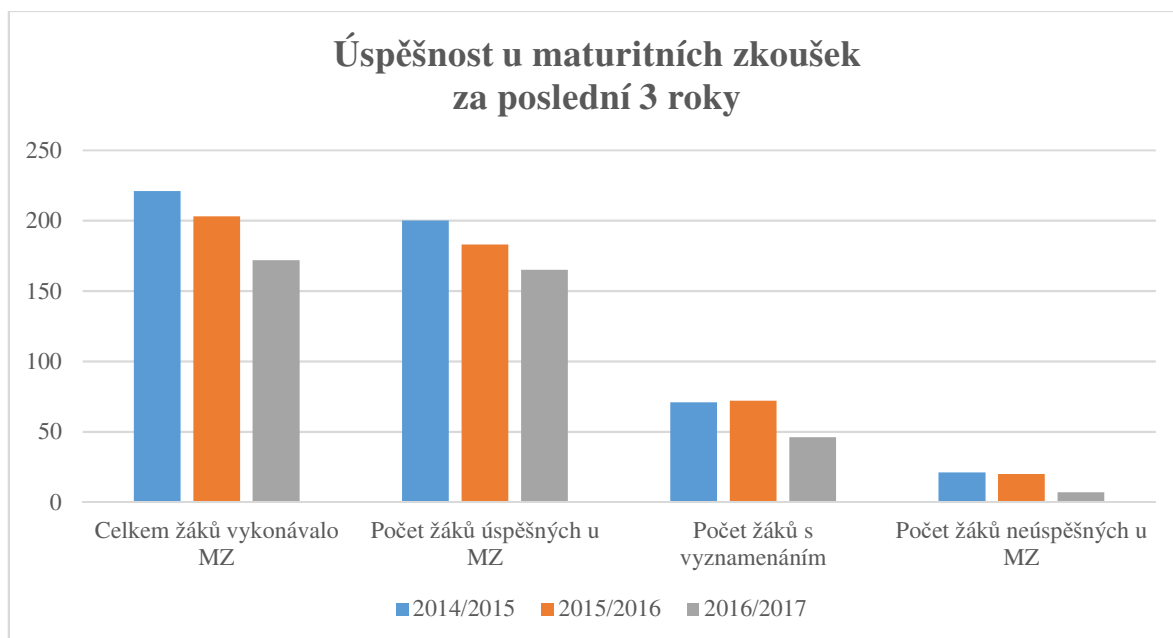
Rok	Počet přihlášek do 1. ročníku	Počet přijatých žáků do 1. ročníku
2014	375	175
2015	397	182
2016	411	269
2017	381	180



Graf 1 Počet přihlášených žáků a přijatých žáků v letech 2014 - 2017 (zdroj:[20, 22, 23])

Tabulka 8 Úspěšnost u maturitních zkoušek (zdroj:[20, 22, 23])

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Celkem žáků vykonávalo MZ	221	203	172
Počet žáků úspěšných u MZ	200	183	165
Počet žáků s vyznamenáním	71	72	46
Počet žáků neúspěšných u MZ	21	20	7



Graf 2 Úspěšnost u maturitních zkoušek za poslední 3 roky (zdroj:[20, 22, 23])

Trendy

V následujících grafech je zobrazen vývoj jednotlivých ukazatelů během tříletého období.

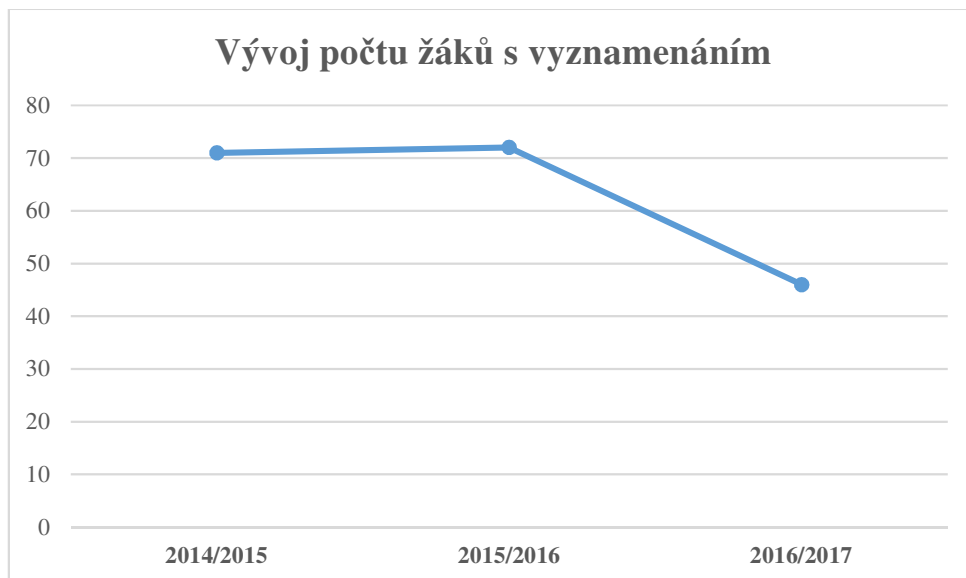


Graf 3 Vývoj počtu žáků vykonávající maturitní zkoušky (zdroj:[20, 22, 23])

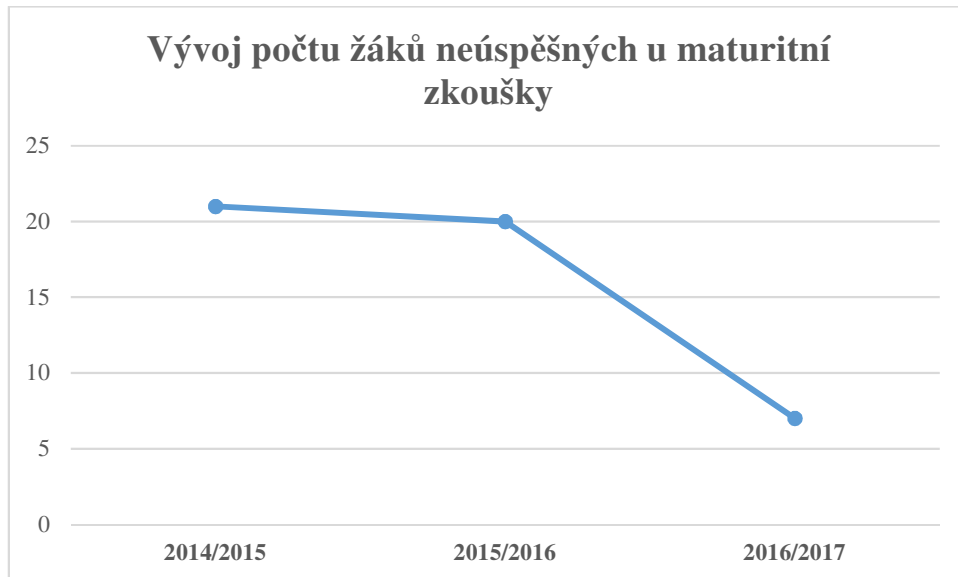


Graf 4 Vývoj počtu žáků úspěšných u maturitní zkoušky (vlastní zpracování dle interních informací)

Graf 3 a Graf 4 je věnovaný vývoji počtu žáků vykonávající maturitní zkoušku a vývoji počtu žáků úspěšných u maturitní zkoušky. Z grafů je zřetelné citelné snížení počtu žáků v maturitních ročnících.



Graf 5 Vývoj počtu žáků s vyznamenáním (zdroj:[20, 22, 23])



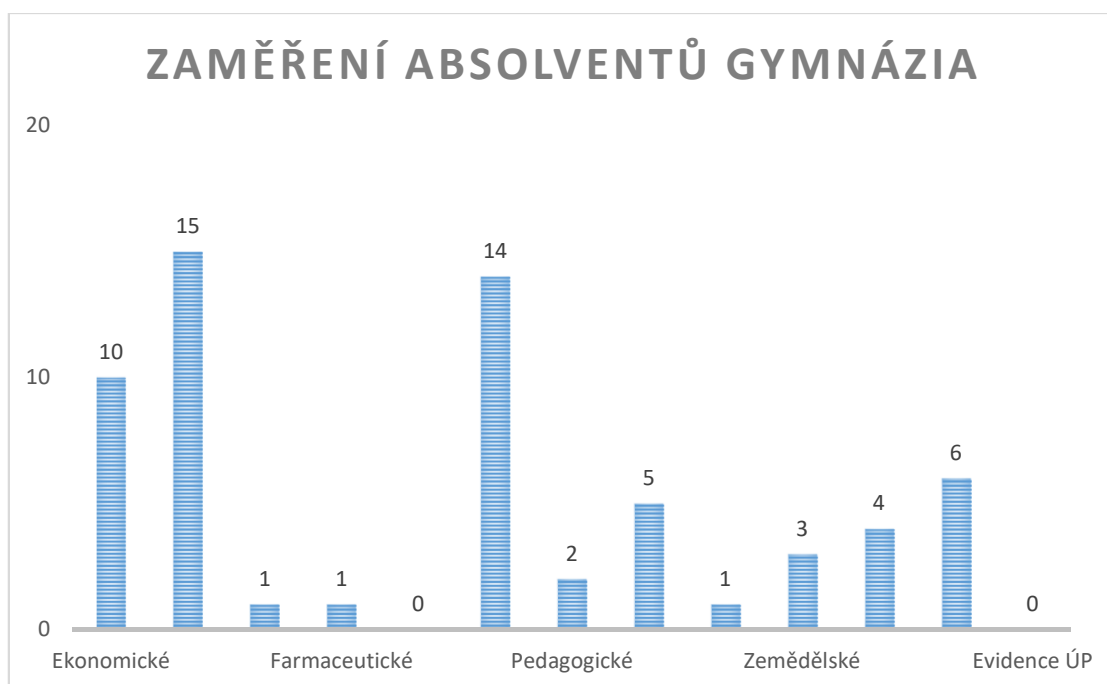
Graf 6 Vývoj počtu žáků neúspěšných u maturitní zkoušky (zdroj:[20, 22, 23])

Graf 5 a Graf 6 zobrazuje vývoj počtu žáků s vyznamenáním u maturitní zkoušky a počtu žáků neúspěšných. Ve školním roce 2016/2017 radikálně poklesl počet žáků končících studium.

Dalším sledovaným ukazatelem je uplatnění absolventů Gymnázia a SPgŠ (viz Tabulka 9 a Tabulka 10). Dle získaných odpovědí, lze konstatovat, že absolventi Gymnázia mají největší zájem o vzdělávání v oblasti ekonomiky, filozofie a přírodovědeckém oboru. U absolventů SPgŠ je největší zájem o vysoké školy s pedagogickým zaměřením a o zapojení se do praxe.

Tabulka 9 Zaměření absolventů gymnázia po ukončení studia (vlastní zpracování dle interních informací)

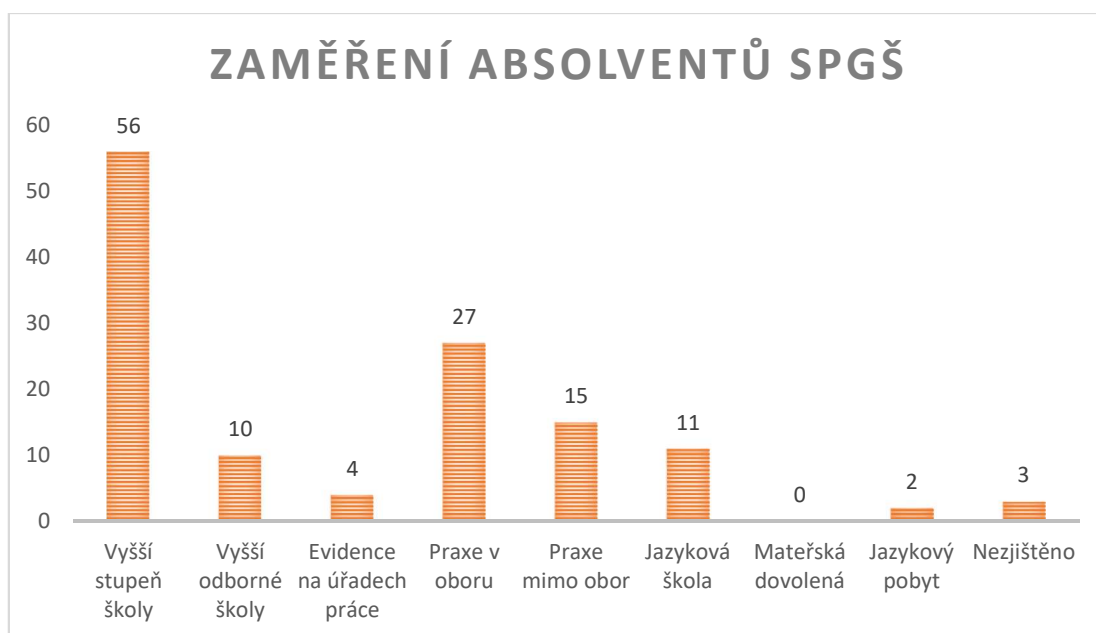
Uplatnění - VŠ, VOŠ, praxe, ÚP	Počet absolventů Gymnázia
Ekonomické	10
Filozofické a humanitní	15
Lékařské a zdravotnické	1
Farmaceutické	1
Právnícké	0
Přírodovědecké	14
Pedagogické	2
Technické	5
Umělecké	1
Zemědělské	3
Jazykové školy a VOŠ	4
Praxe	6
Evidence ÚP	0



Graf 7 Zaměření absolventů gymnázia po ukončení studia (vlastní zpracování dle interních informací)

Tabulka 10 Zaměření absolventů SPgŠ po ukončení studia (vlastní zpracování dle interních informací)

Uplatnění – VŠ, VOŠ, praxe, ÚP, jiné	Počet absolventů SPgŠ
Vysoká škola – pedagogické obory	56
Vyšší odborné školy	10
Evidence na úřadu práce	4
Praxe v oboru	27
Praxe mimo obor	15
Jazyková škola	11
Mateřská dovolená	0
Jazykový pobyt	2
Nezjištěno	3

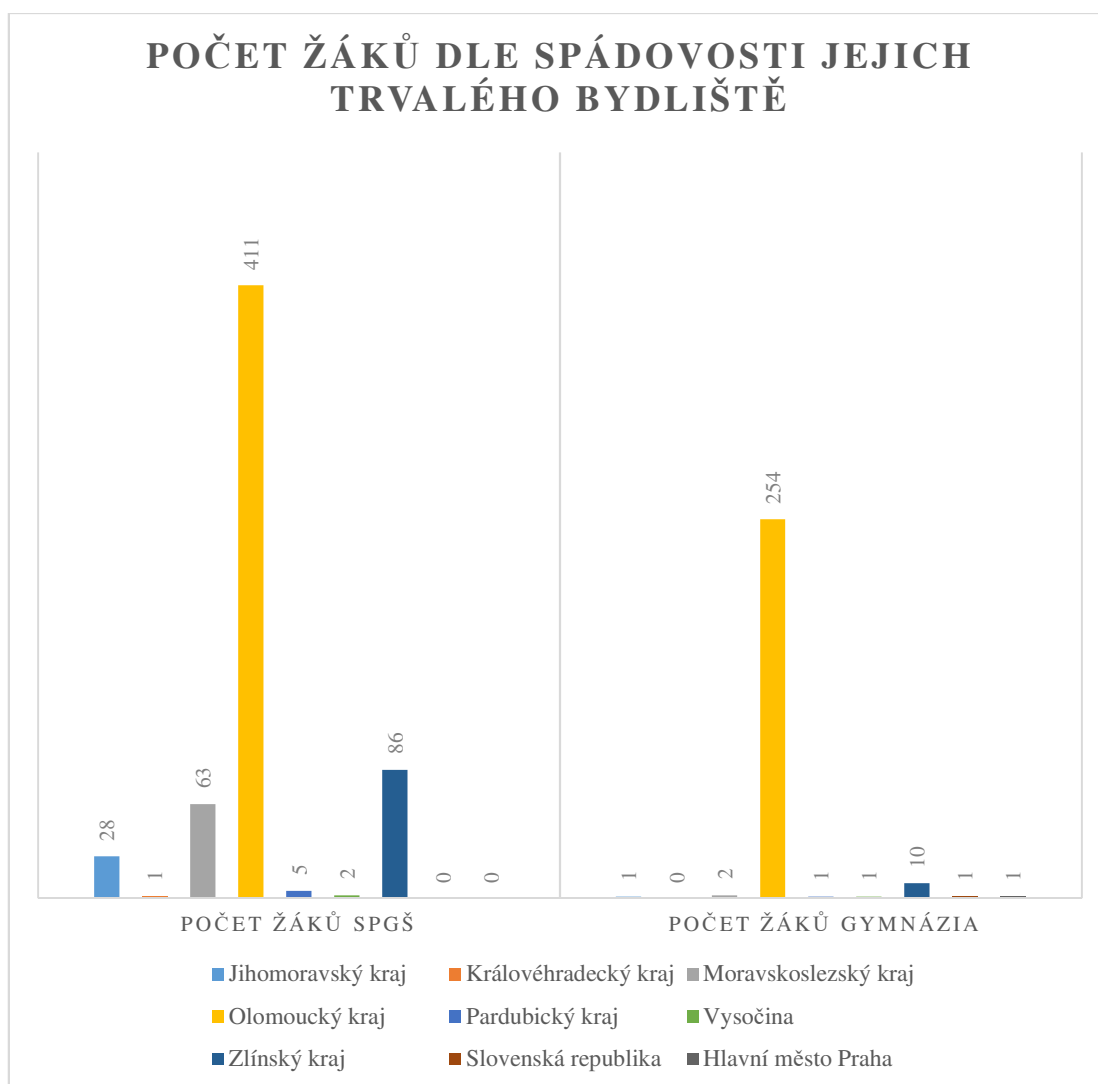


Graf 8 Počet absolventů SPgŠ (vlastní zpracování dle interních informací)

Tabulka 11 znázorňuje počty žáků dle spádovosti jejich trvalého bydliště. Při pohledu na tabulku zjišťujeme, že žáci GJB jsou z blízkého okolí, ale žáci SPgŠ jsou téměř z celé České republiky. Projevuje se zde skutečnost, že gymnázia se nacházejí v každém větším městě Olomouckého kraje, ale střední pedagogická škola je v Olomouckém kraji solitérní.

Tabulka 11 Počet žáků dle trvalého bydliště - dle krajů (vlastní zpracování dle interních informací)

Trvalé bydliště žáků – počty žáků dle krajů	SPgŠ	Gymnázia
Jihomoravský kraj	28	1
Královéhradecký kraj	1	0
Moravskoslezský kraj	63	2
Olomoucký kraj	411	254
Pardubický kraj	5	1
Vysočina	2	1
Zlínský kraj	86	10
Slovenská republika	0	1
Hlavní město Praha	0	1



Graf 9 Počet žáků dle spádovosti jejich trvalého bydliště – dle krajů (vlastní zpracování dle interních informací)

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

7.1 Měřítka vnímání

Organizace k určení míry spokojenosti pracovníků neprovádí žádné průzkumy. Veškeré informace jsou získávány na poradách, případně na osobních jednáních s ředitelkou školy nebo zástupkyněmi ředitelky.

Jedenkrát týdně probíhají pracovní porady vedení organizace (ředitelka, zástupkyně ředitelky SPgŠ a G, ekonomka školy), na kterých se řeší příprava procesů, které se plánují uskutečnit, a také různé podněty a návrhy na přijetí dalších aktuálních změn. Obdobný

proces je uskutečňován i se všemi pedagogy, a to v intervalu tří měsíců a také s vedoucími předmětových komisí jednou za měsíc.

Důležitým cílem, který si ředitelka spolu s celým vedením organizace stanovila, je dbát na to, aby zaměstnanci byli výkonní, iniciativní a současně aby byli na své pozici spokojení. Za tímto účelem využívá kombinaci finanční i nefinanční motivace.

Nefinanční motivace je definována firemní kulturou vyjádřená v kvalitě vedoucích zaměstnanců, manažerského stylu a hodnotami dané společnosti. Zahrnuje např. možnost zaměstnance spolurozhodovat, možnost seberealizace a kariérní možnosti, uznání, pochvalu, pravidelnou zpětnou vazbu na svůj výkon, zajímavost a různorodost práce, příležitost k profesnímu a odbornému růstu, možnost podílet se na rozvoji společnosti.

Významnou součástí nefinanční motivace tvoří benefity. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům pouze za to, že jsou v pracovním poměru. Poskytují se většinou plošně. Hlavním přínosem zaměstnaneckých výhod je zajištění spokojenosti a stabilizace zaměstnance.

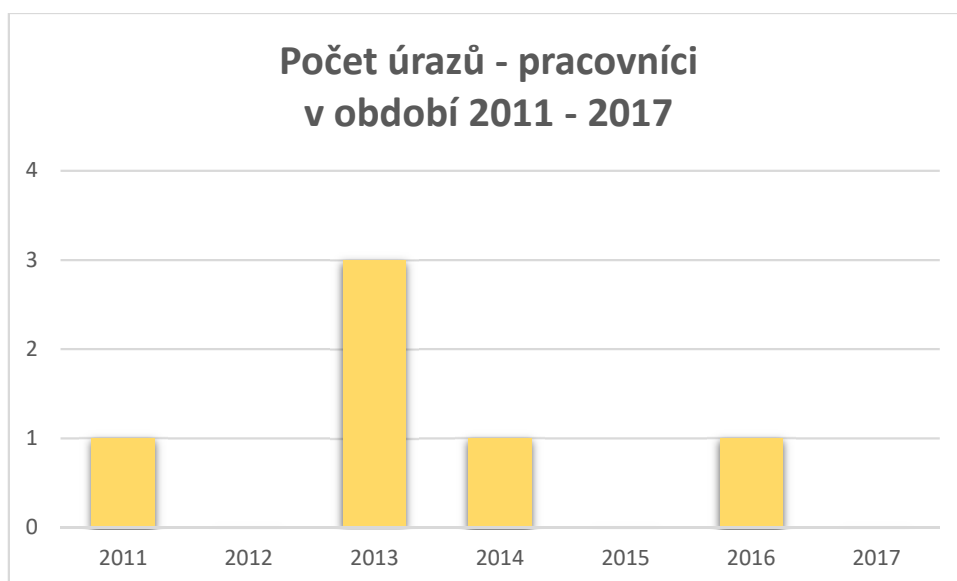
7.2 Ukazatele výkonnosti

Organizace nepoužívá mnoho metod hodnocení výkonnosti. Převládají osobní rozhovory na základě dříve stanovených cílů výkonnosti a rozvoje zaměstnanců (hospitace).

Využití více metod hodnocení současně včetně jejich variant poskytuje objektivnější a reprezentativnější výsledky a informace. Hodnocení výkonnosti bývá chápáno jako prostředek působení na zvyšování výkonnosti a další osobní i profesní rozvoj zaměstnanců.

Tabulka 12 Pracovní úrazy - pracovníci (vlastní zpracování dle interních informací)

ROK	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet úrazů	1	0	3	1	0	1	0



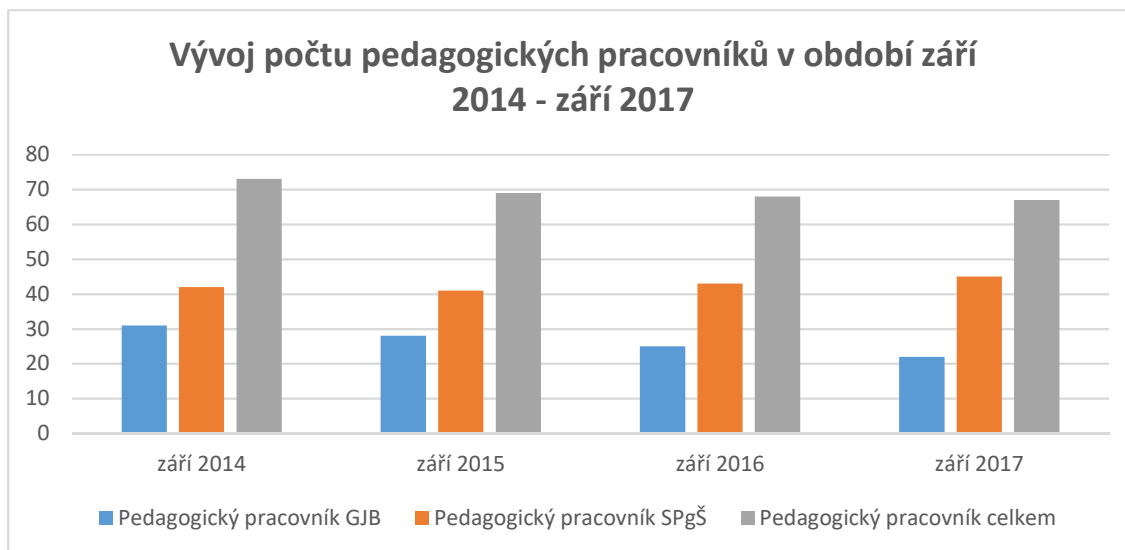
Graf 10 Počet úrazů - pracovníci v letech 2011 - 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)

Z tabulky a grafu (viz Tabulka 12 a Graf 10) vyplývá, že v organizaci nedochází často k pracovním úrazům. I tyto evidované úrazy byly lehké, bez pracovní neschopnosti. Příčinou úrazů byla ve všech případech nepozornost pracovníka.

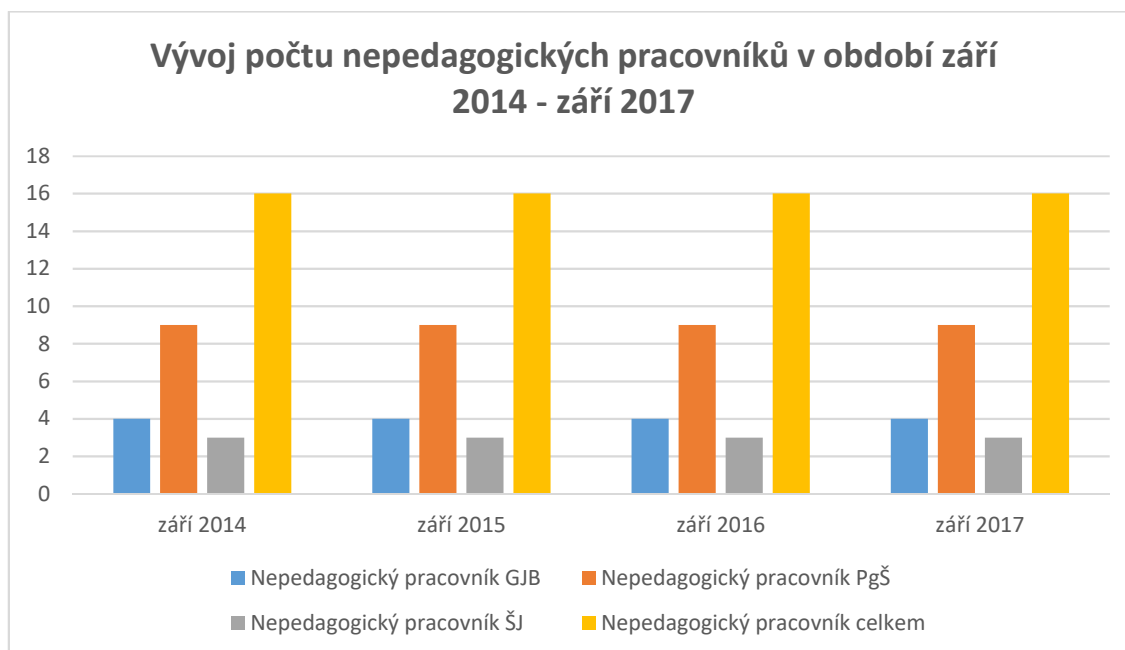
Tabulka 13 podává informaci o vývoji počtu pracovníků. Vychází se vždy z údajů ze začátku školního roku, kdy se přesně ví, kolik je přijatých žáků do prvních ročníků. Z těchto počtů se odvíjí výpočet počtu učitelů, kteří budou v následujícím školním roce zajišťovat výuku. Vývoj počtu pracovníků dle počtu žáků, je znázorněn v grafech (Graf 11 a Graf 12 a Graf 13).

Tabulka 13 Vývoj počtu zaměstnanců v období září 2014 - září 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)

	září 2014	září 2015	září 2016	září 2017
Pedagogický pracovník GJB	31	28	25	22
Pedagogický pracovník SPgŠ	42	41	43	45
<i>Pedagogický pracovník celkem</i>	<i>73</i>	<i>69</i>	<i>68</i>	<i>67</i>
Nepedagogický pracovník GJB	4	4	4	4
Nepedagogický pracovník SPgŠ	9	9	9	9
Nepedagogický pracovník ŠJ	3	3	3	3
<i>Nepedagogický pracovník celkem</i>	<i>16</i>	<i>16</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
CELKEM PRACOVNÍKŮ	89	85	84	83



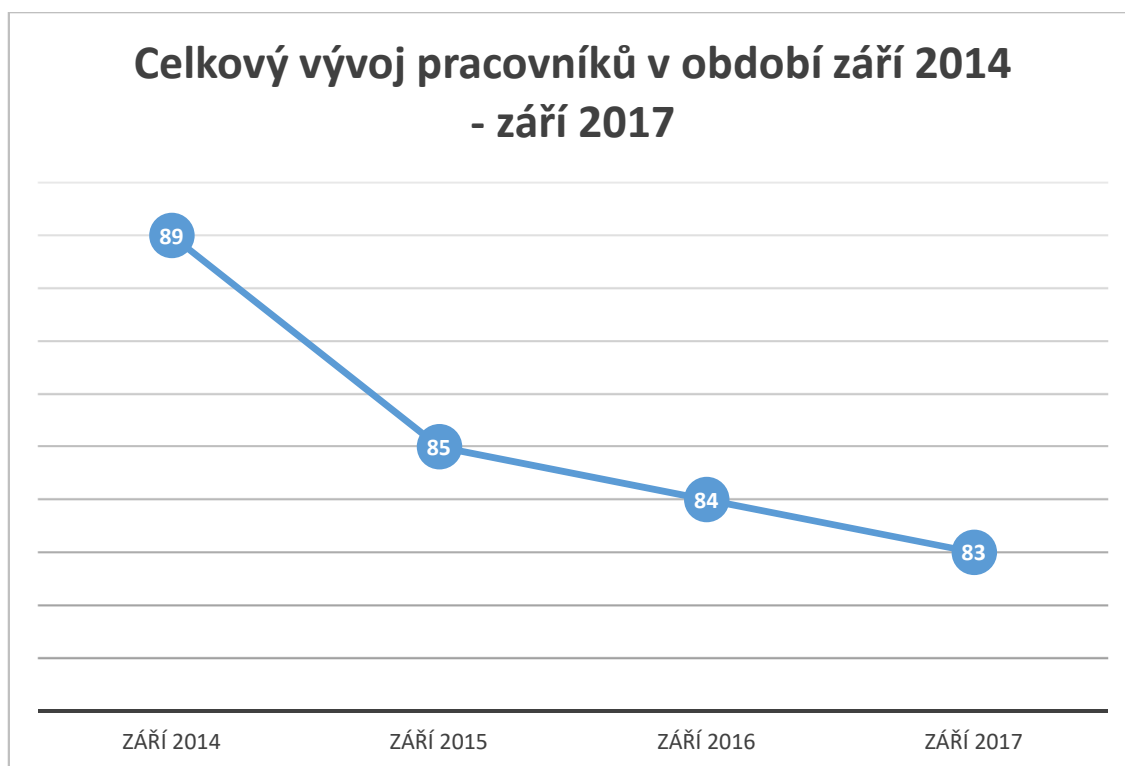
Graf 11 Vývoj počtu pedagogických pracovníků v období září 2014 - září 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)



Graf 12 Vývoj počtu nepedagogických pracovníků v období září 2014 - září 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)

Trend

V letech 2014 – 2015 docházelo k přirozenému snižování počtu žáků na gymnáziu (vývoj demografické křivky). Trend v dalších letech 2016 – 2017 je ovlivněn zrušením oboru osmiletého gymnázia. Nicméně v tomto období došlo k navýšení počtu tříd pro studijní obor Předškolní a mimoškolní pedagogika. V roce 2016 se zvýšil počet tříd o jednu, a to pro dálkové studium. V dalším roce u studijního oboru Předškolní a mimoškolní pedagogika pro denní studium vzrostl počet tříd o jednu.



Graf 13 Celkový vývoj pracovníků v období září 2014 - září 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)

Kritérium 8: Společnost – výsledky

8.1 Měřítka vnímání

O Gymnáziu Jana Blahoslava a Střední pedagogické škole se často píše v místním tisku, ale i v regionálním tisku. V místní kabelové televizi jsou vysílány krátké spoty z bohaté činnosti školy.

Analyzovaná organizace je v článku *Vzdělávání učňů a studentů – investice do budoucnosti regionu* vnímána hejtmanstvím jako střední škola, která úspěšně podporuje nadané žáky tím, že jim zajišťuje kvalitní prostředí pro vzdělávání. Tato snaha zajišťování kvalitního prostředí je samozřejmě motivující nejen pro všechny žáky školy, ale i pro ty, kteří uvažují o studiu právě na této škole. Důležitým krokem ke zkvalitňování výuky byla uskutečněná rekonstrukce budovy gymnázia. Zrekonstruovaná budova je velmi kladně hodnocena z environmentálního hlediska. [24, s. 8-9]

V měsíčníku *Přerovské listy* [25] byla celá strana věnována odchovanci střední pedagogické školy Pavlu Režnému. V článku *Angličtina, nebo klavír? Zvítězilo muzikálové herectví*, je popsána cesta Pavla, který byl nominován na Cenu Thálie (2018), k roli úspěšného muzikálového herce. Návrh na toto velké ocenění je považováno za úspěch SPgŠ v Přerově, která ho nasměrovala k vysněnému cíli. Mimo jiné i zmínka o tom, že byl žákem jmenované školy, zcela jistě napomůže k tomu, aby se tato škola dostala do povědomí dalších potenciálních uchazečů o studium. Pro SPgŠ je to tak potřebný nástroj k dalšímu zvýšení prestiže a dobrého jména nejen mezi středními školami v Přerově, Olomouckém kraji, ale i mezi všemi pedagogickými školami v České republice.

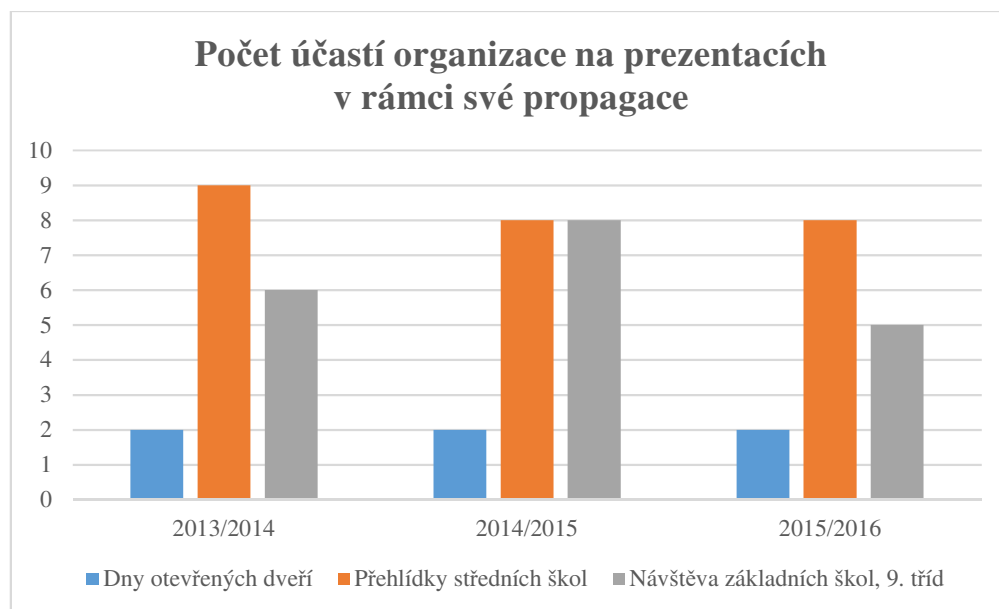
O žákyni kvarty z gymnázia byl vydán článek v *Přerovských listech*. Tato reprezentovala školu na mistrovství Evropy v rope skippingové soutěži v Portugalsku. Článek: *Kristýna Buchtová dokáže se švihadlem divy „Nejtěžší je to udýchat,“* míní mistryně ČR, je dalším úspěchem žáků GJB. Díky tomuto se může organizace opět chlubit dalším oceněním její žákyně, která je ve své disciplíně mistryní České republiky. [26]

8.2 Ukazatele výkonnosti

Následující ukazatel (Tabulka 14) zobrazuje počet dní, který je ročně věnován propagaci studijních oborů a celkové prezentaci školy pro budoucí zájemce.

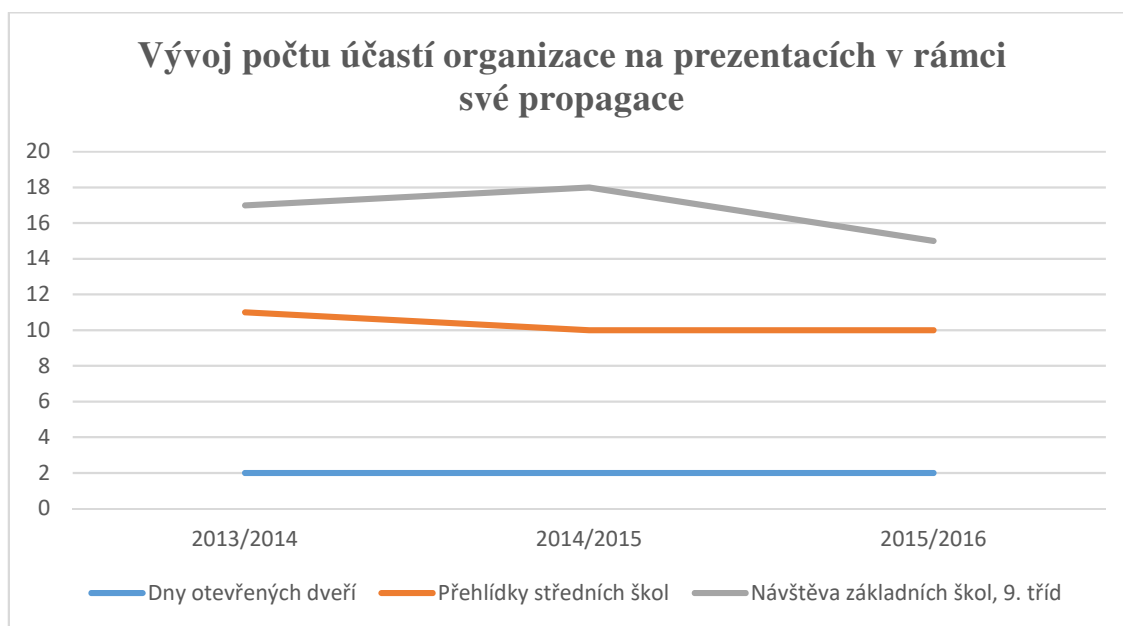
Tabulka 14 Počet účastí organizace na prezentacích v rámci své propagace (vlastní zpracování dle interních informací)

Rok	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Dny otevřených dveří	2	2	2
Přehlídky středních škol	9	8	8
Návštěva základních škol, 9. tříd	6	8	5



Graf 14 Počet účastí organizace na prezentacích v rámci své propagace (vlastní zpracování dle interních informací)

Trend



Graf 15 Vývoj počtu účastí organizace na prezentacích v rámci své propagace (vlastní zpracování dle interních informací)

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

9.1 Ekonomické výstupy

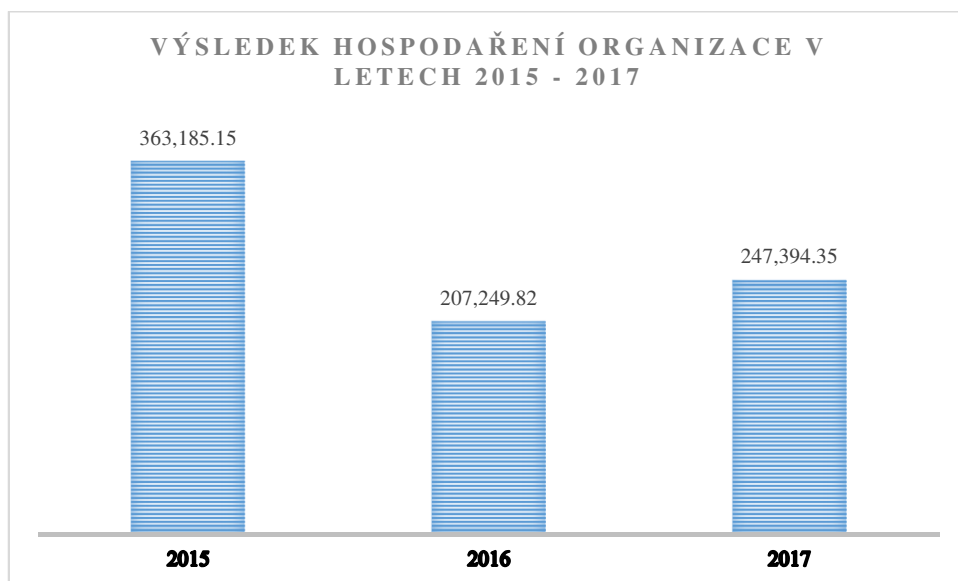
Jediným, avšak nejdůležitějším ekonomickým výstupem organizace, je celkový objem schválených přidělů od zřizovatele Olomouckého kraje a z toho vytvořený hospodářský výsledek. Tento ukazatel slouží i pro zřizovatele jako nástroj hodnocení úspěšného fungování organizace. Hodnotí se vždy plnění stanoveného rozpočtu v rámci kalendářního roku. Organizace má každoročně stanoven závazný ukazatel, a to vytvořit vyrovnaný, popř. zlepšený hospodářský výsledek.

9.2 Ekonomické ukazatele výkonnosti

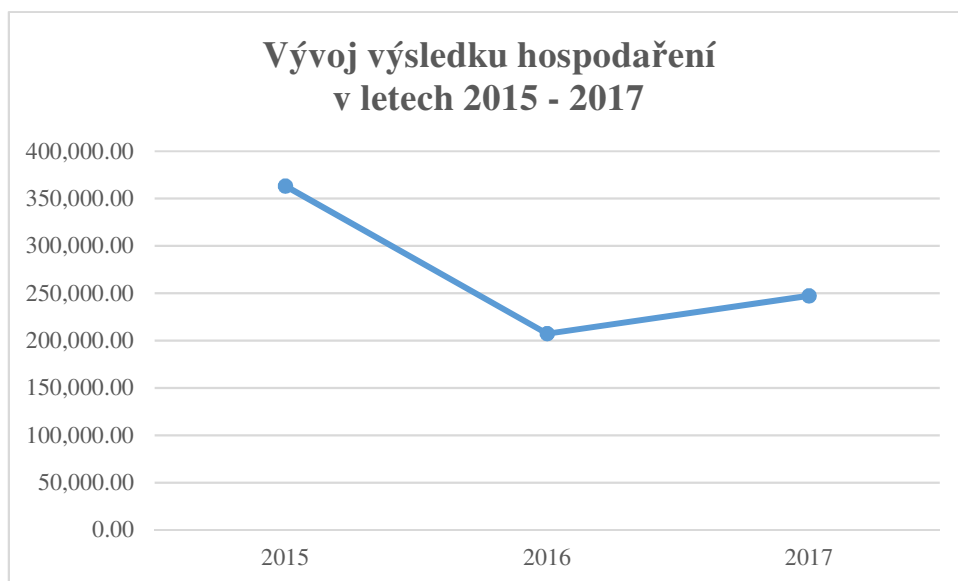
Tabulka 15 zobrazuje celkově vynaložené náklady a obdržené výnosy za kalendářní rok. Ve všech sledovaných letech organizace vytvořila zlepšený výsledek hospodaření, který je dále hodnocen zřizovatelem Olomouckým krajem. Konkrétní výsledky hospodaření jsou zobrazeny dále v grafu, z kterého je znát průběh v jednotlivých sledovaných letech. Současně jsou vyobrazeny v grafu výnosy a náklady a jejich celkový trend. Z tabulky i grafu lze také vyčíst, že rok 2016 byl jedním z nejslabších.

Tabulka 15 Výsledky hospodaření v letech 2015 - 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)

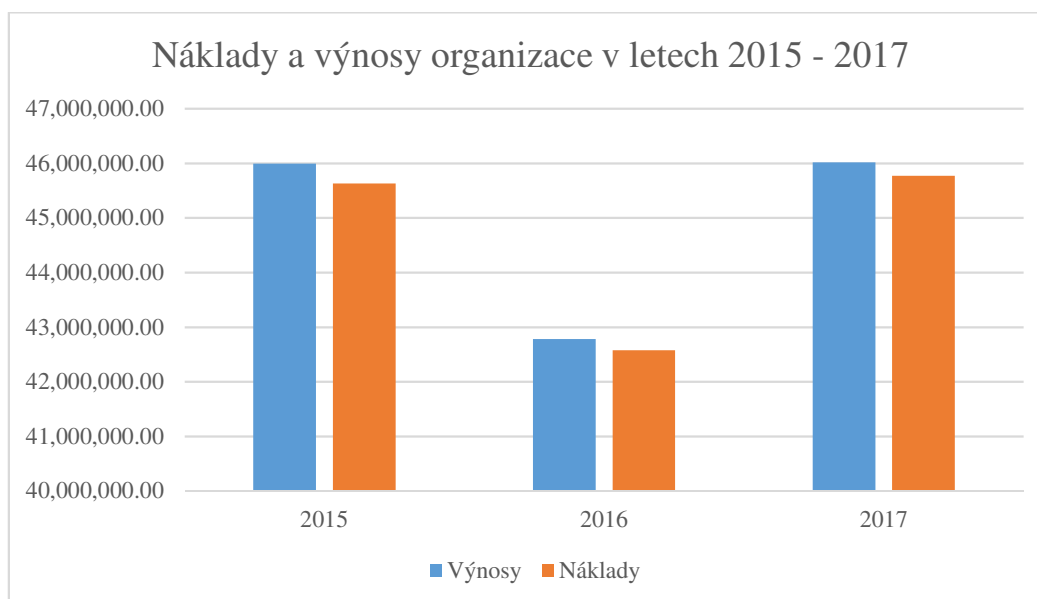
	2015	2016	2017
Výnosy	45 993 242,43	42 781 002,77	46 018 063,46
Náklady	45 630 057,28	42 573 752,95	45 770 669,11
Výsledek hospodaření před zdaněním	363 185,15	207 249,82	247 394,35



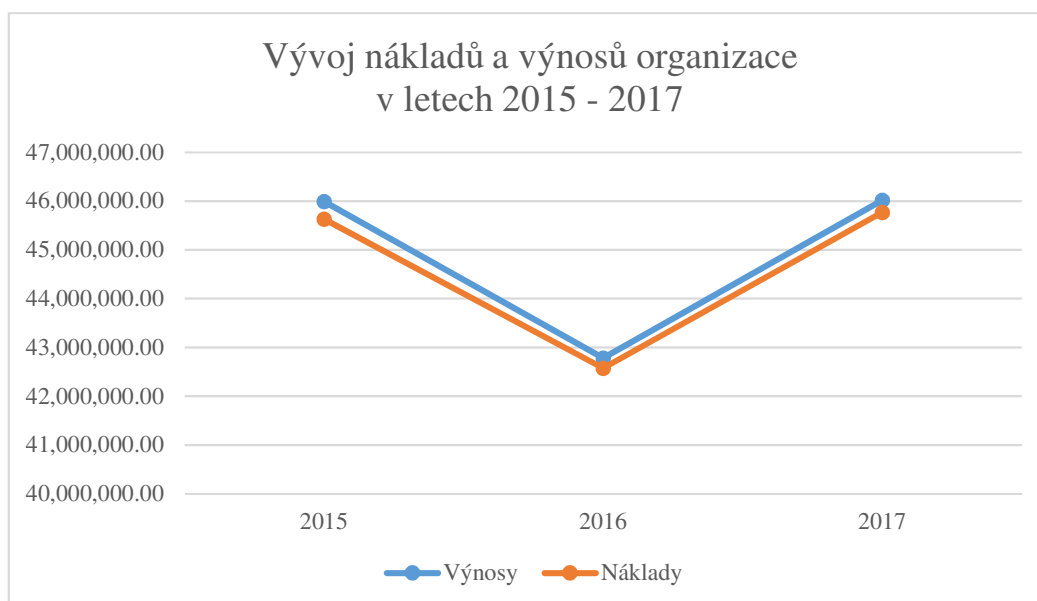
Graf 16 Výsledek hospodaření organizace v letech 2015 - 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)



Graf 17 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2015 - 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)



Graf 18 Náklady a výnosy organizace v letech 2015 - 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)



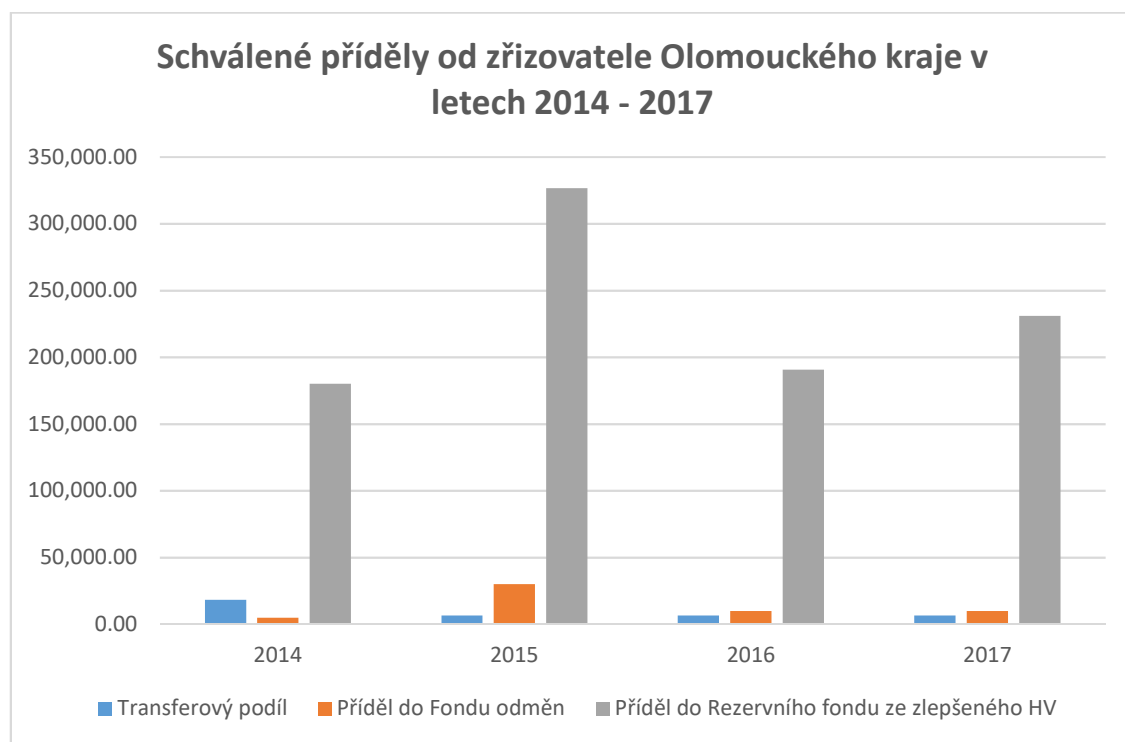
Graf 19 Vývoj nákladů a výnosů organizace v letech 2015 - 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)

Tabulka 16 zobrazuje jednotlivé přiděly do fondu odměn a do rezervního fondu ze zlepšeného výsledku hospodaření. Přiděly může organizace provést nejdříve po schválení zřizovatelem.

Tabulka 16 Schválené příděly od zřizovatele Olomouckého kraje (vlastní zpracování dle interních informací)

	2014	2015	2016	2017
HV k rozdělení do fondů	203 626,14	363 185,15	207 249,82	247 394,35
Výsledek hospodaření schválený zřizovatelem	203 262,14	363 185,15	207 249,82	zatím neproběhlo
Transferový podíl	18 408,00	6 516,00	6 516,00	6 516,00
Příděl do Fondu odměn	5 000,00	30 000,00	10 000,00	10 000,00
Příděl do Rezervního fondu ze zlepšeného HV	180 218,14	326 669,15	190 733,82	230 878,35

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že dle výsledku hospodaření a přídělů je nejslabší rok 2014 a 2016, tento jev lze vidět i na grafu.



Graf 20 Schválené příděly od zřizovatele Olomouckého kraje v letech 2014 - 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)

2.2.4 Bodové hodnocení výsledků

Tabulka 17 Bodové hodnocení kritérium 6: Zákazníci (vlastní zpracování)

		Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a průměrnost	Bodové rozmezí	Přidělené body
6.1	Operativní zjišťování spokojenosti potenciálních žáků	X					
Celkem za dílčí kritérium		10	0	0	20	1 - 12	5
6.2	Počet přihlášených žáků do 1. ročníku	X					
	Počet přijatých žáků do 1. ročníku	X					
	Počet žáků vykonávající maturitní zkoušku	X		X			
	Počet žáků úspěšných u maturitní zkoušky	X	X	X			
	Počet žáků s vyznamenáním u maturitní zkoušky			X			
	Počet žáků neúspěšných u maturitní zkoušky	X	X				
Celkem za dílčí kritérium		60	25	40	30	13 - 36	11

Tabulka 18 Bodové hodnocení kritérium 7: Pracovníci (vlastní zpracování)

		Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a průměrnost	Bodové rozmezí	Přidělené body
7.1	Operativní zjišťování spokojenosti pracovníků	X	X				
Celkem za dílčí kritérium		10	5	0	10	1 - 8	4
7.2	Počet pracovních úrazů	X	X				
	Počet pedagogických pracovníků GJB	X					
	Počet pedagogických pracovníků SPgŠ	X					
	Počet nepedagogických pracovníků celkem						
Celkem za dílčí kritérium		60	20	0	55	15 - 41	28

Tabulka 19 Bodové hodnocení kritérium 8: Společnost (vlastní zpracování)

		Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a průměrnost	Bodové rozmezí	Přidělené body
8.1	Spokojenost společnosti	X					
Celkem za dílčí kritérium		20	5	0	15	1 - 12	5
8.2	Počet účastí na dnech otevřených dveří						
	Počet účastí na přehlídkách středních škol						
	Počet účastí při návštěvách základních škol, 9. tříd						
Celkem za dílčí kritérium		10	10	5	25	2 - 17	9

Tabulka 20 Bodové hodnocení kritérium 9:Ekonomické výsledky (vlastní zpracování)

		Trend y	Cíl e	Srovnán í	Rozsah a přiměřeno st	Bodov é rozměr í	Přidělen é body
9. 1	Spokojenost zřizovatele	X	X				
Celkem za dílčí kritérium		25	20	0	20	3 - 18	10
9. 2	Výnosy	X					
	Náklady	X	X				
	Výsledek hospodaření		X				
	Schválené příděly do rezervního fondu ze zlepšeného VH	X					
Celkem za dílčí kritérium		60	40	5	40	14 - 38	26

2.3 Celkové bodové hodnocení

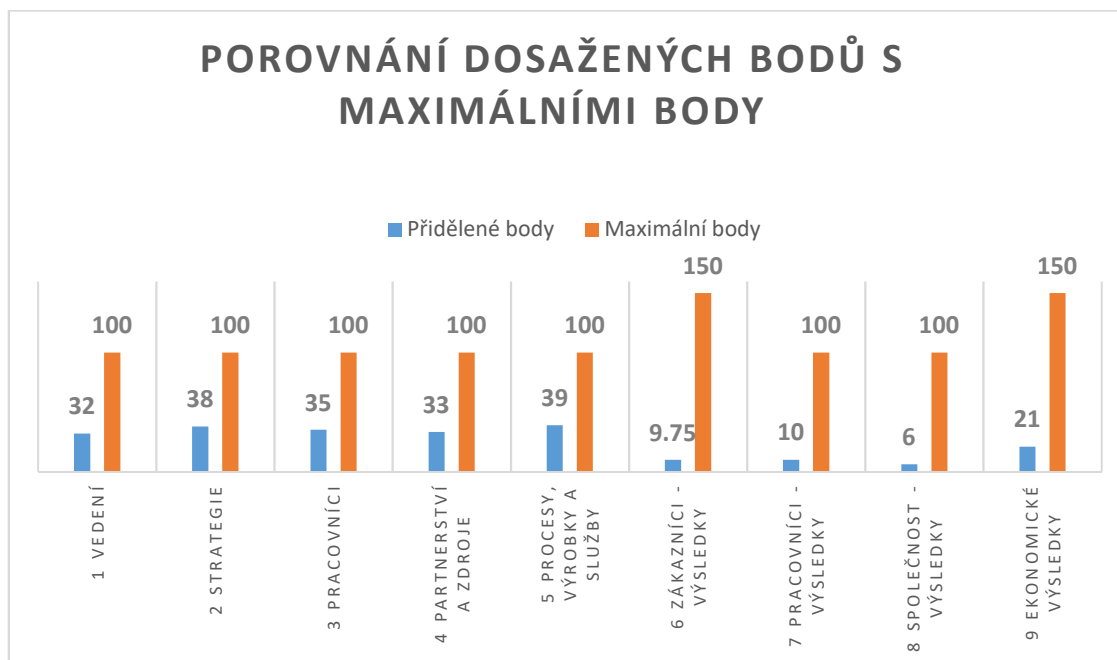
Celkové hodnocení organizace je dle součtu všech přidělených bodů za jednotlivá kritéria 224 bodů. Je důležité brát v úvahu, že výsledek má vždy určitou toleranci -25 bodů a +25 bodů, tzn., že výsledné bodové hodnocení se pohybuje v rozsahu 199 až 249 bodů. Záleží také na zkušenostech hodnotitele, položených otázkách směrem k vedení, ale současně na množství poskytnutých údajů ze strany organizace.

Pokud by byla organizace zapojena do programu START PLUS, byla by dle výsledku vyhodnocena jako „perspektivní organizace“, protože se dosaženými body umístila mezi 175 až 300 body.

Pro zkoumanou organizaci je to velmi uspokojivý výsledek neboť organizace dosud neměla se sebehodnocením žádné zkušenosti, toto bylo její první hodnocení. Na základě vypracovaného výsledku, včetně oblastí pro zlepšení, měla by organizace přijmout nová konkrétní doporučení, která v dalších letech povedou k jejímu dalšímu zdokonalování.

Tabulka 21 Celkový počet přidělených bodů (vlastní zpracování)

Kritérium	Přidělený počet bodů	Váha	Přidělené body
1 Vedení	32	1,0	32
2 Strategie	38	1,0	38
3 Pracovníci	35	1,0	35
4 Partnerství a zdroje	33	1,0	33
5 Procesy, výrobky a služby	39	1,0	39
6 Zákazníci - výsledky	6,50	1,5	9,75
7 Pracovníci - výsledky	10	1,0	10
8 Společnost - výsledky	6	1,0	6
9 Ekonomické výsledky	14	1,5	21
Celkový počet přidělených bodů (součet za všechna kritéria)			224



Graf 21 Porovnání dosažených bodů s maximálními body (vlastní zpracování)

2.4 Silné stránky a oblasti pro zlepšování

Na základě analýzy organizace modelem START PLUS jsem prozkoumala všech devět kritérií. Kritéria následně zhodnotím, čímž zjistím silné stránky a slabé stránky organizace včetně oblastí pro zlepšení, a to odděleně dle jednotlivých kritérií.

Nejdůležitějšími informacemi pro organizaci je pojmenování oblastí pro zlepšování dle jednotlivých kritérií, která napomohou k dalšímu zvyšování výkonnosti organizace a ke zvyšování celkového bodového hodnocení.

Tabulka 22 Silné a slabé stránky - kritérium 1: Vedení (vlastní zpracování)

Kritérium 1: VEDENÍ	
<i>Silné stránky</i>	<i>Oblasti pro zlepšování</i>
Jasně stanovené krátkodobé i dlouhodobé vize	Uplatnění principů projektového řízení - fáze
Pravidelně sestavován plán rozvoje	Definovat firemní hodnoty a zásady etiky
Pravidelná informovanost zainteresovaných stran o vizi	Zpětná vazba od zaměstnanců k vedení školy

Tabulka 23 Silné a slabé stránky - kritérium 2: Strategie (vlastní zpracování)

Kritérium 2: STRATEGIE	
<i>Silné stránky</i>	<i>Oblasti pro zlepšování</i>
Pravidelně prováděn průzkum konkurence	Vypracování analýzy rizik pro ostatní oblasti
Každoročně zpracovávaná výroční zpráva	Využít ke tvorbě strategie podnikatelské modely
Výborně zpracovaná analýza rizik pro BOZP	Identifikovat kritické faktory úspěchu
	Nabídka nového oboru

Tabulka 24 Silné a slabé stránky - kritérium 3: Pracovníci (vlastní zpracování)

Kritérium 3: PRACOVNÍCI	
<i>Silné stránky</i>	<i>Oblasti pro zlepšování</i>
Každoročně stanovený Další vzdělávací plán pedagogů i pro THP pracovníky	Hodnocení vzdělávání pracovníky
Jasně definované kompetence a pravomoci	Častější porady s pedagogy v menším počtu
Propracovaný proces výběru nového zaměstnance	Průzkumy spokojenosti pracovníků

Tabulka 25 Silné a slabé stránky - kritérium 4: Partnerství a zdroje (vlastní zpracování)

Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE	
<i>Silné stránky</i>	<i>Oblasti pro zlepšování</i>
Nastavený vnitřní kontrolní systém na úrovni řídicí kontroly	Vypracovat negativní dopady na životní prostředí
Využívání moderních technologií v učebním procesu	Identifikovat příležitosti pro vytváření partnerství
Finanční rizika řízena zákonem	Spolupráce s partnery při zavádění nových oborů

Tabulka 26 Silné a slabé stránky - kritérium 5: Procesy, výrobky a služby (vlastní zpracování)

Kritérium 5: PROCESY, VÝROBKY A SLUŽBY	
<i>Silné stránky</i>	<i>Oblasti pro zlepšování</i>
Vypracované směrnice k BOZP	Rozšíření komunikačních kanálů školy
Pravidelné kontroly certifikovaným bezpečnostním technikem	Definovat ukazatele a měřítka k hodnocení procesů
Kvalitně vypracovaný marketing	Zajistit systematické řízení implementace nového procesu

Tabulka 27 Silné a slabé stránky - kritérium 6: Zákazníci - výsledky (vlastní zpracování)

Kritérium 6: ZÁKAZNÍCI - VÝSLEDKY	
<i>Silné stránky</i>	<i>Oblasti pro zlepšování</i>
Podrobné statistiky v náboru žáků a úspěšnosti žáků ve studiu	Vytvořit panel na webových stránkách k přijímacímu řízení pro uchazeče
	Vyhodnocování spokojenosti žáků s průběhem přijímacího řízení
	Průzkum spokojenosti potenciálních žáků s nabízenými obory
	Nabídka nového oboru

Tabulka 28 Silné a slabé stránky - kritérium 7: Pracovníci - výsledky (vlastní zpracování)

Kritérium 7: PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY	
<i>Silné stránky</i>	<i>Oblasti pro zlepšování</i>
Zájem a podpora karierního růstu	Zpětná vazba pracovníků k pracovnímu prostředí
Nízký počet pracovních úrazů	Zjištění spokojenosti pracovníků se vzděláváním
	Zjištění spokojenosti pracovní s odměňováním
	Zjišťování počtu absolvovaných školení u jednotlivých pedagogů
	Přehled o fluktuaci pracovníků

Tabulka 29 Silné a slabé stránky - kritérium 8: Společnost - výsledky (vlastní zpracování)

Kritérium 8: SPOLEČNOST - VÝSLEDKY	
<i>Silné stránky</i>	<i>Oblasti pro zlepšování</i>
Organizaci věnována častá pozornost v tisku	Zavedení směrnice k oblékání na pracovišti
Soulad se zákonnými předpisy	Monitoring společnosti v oblasti environmentálních dopadů
	Průzkum o názorech na organizaci

Tabulka 30 Silné a slabé stránky - kritérium 9: Ekonomické výsledky (vlastní zpracování)

Kritérium 9: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY	
<i>Silné stránky</i>	<i>Oblasti pro zlepšování</i>
Tvorba zlepšeného výsledku hospodaření	Analýza nákladů a jejich snižování
Zvyšování přídělu do rezervního fondu od zřizovatele	Měření výkonnosti partnerů

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Rozhovory a komunikace s vedením prostřednictvím emailů, ale i s dalšími zaměstnanci organizace, mi napomohla při zpracování analýzy. Analýza ukázala dle jednotlivých kritérií hodnocení v modelu Start Plus na konkrétní oblasti, které je třeba zlepšit. Nejkritičtějšími oblastmi považuji kritéria vedení, strategie, pracovníci a zákazníci – výsledky. Pro tato kritéria, zpracuji doporučení či návrhy pro jejich zavedení v organizaci. Měly by napomoci organizaci zlepšit výkonnost, a tím při dalším vyhodnocování získat více bodů dle jednotlivých kritérií. V celkovém žebříčku hodnocení se pak posune na vyšší pozici. Samozřejmě toto lépe hodnocené postavení organizace bude mít vliv jak na vnějším prostředí, tak i na vnitřní prostředí organizace.

3.1 Nabídka nového oboru na gymnáziu

Nabídku nového oboru na gymnáziu jsem na základě zvolených významných oblastí pro zlepšování konkrétně z kritérií strategie a zákazníci – výsledky modelu Start plus. Tato nabídka je zvolena ze strategického hlediska s účelem získání co nejvíce žáků právě na gymnázium, které potřebuje oživit a stát se konkurenceschopným a originálním.

Tento návrh jsem zvolila také proto, že vyplynul z výsledků analýzy trhu středních škol ve městě, ve kterém se organizace nachází. Organizace se potýkala s událostí, která citelně zasáhla celou organizaci zejména už i z toho důvodu, že potřebuje získat nové žáky.

Každý školní rok schvaluje Rada Olomouckého kraje (ROK) strukturu oborů a počty tříd na následující školní rok. Na podzim 2016 bylo ROK schváleno otevření dvou tříd oboru Předškolní a mimoškolní pedagogika (PMP), dvou tříd oboru Pedagogické lyceum, jedné třídy čtyřletého Gymnázia a jedné třídy osmiletého Gymnázia. Rada Olomouckého kraje své rozhodnutí v lednu 2017, týden před vyhlášením kritérií přijímacího řízení, zrušila a otevření třídy osmiletého Gymnázia nepovolila. Záměrem Olomouckého kraje bylo soustředit vzdělávání nadaných žáků pod jednu vzdělávací instituci a v případě města Přerova to je Gymnázium Jakuba Škody, jež je považováno za jejího nejsilnějšího konkurenta Gymnázia Jana Blahoslava.

Na základě nově vzniklých událostí, ředitelka vyvolala jednání se zástupci Olomouckého kraje, Výboru pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, Zastupitelstva Olomouckého kraje, jako poradního orgánu kraje, a se zástupci města Přerova. Na tomto společném jednání byla prodiskutována koncepce rozvoje vzdělávání žáků na Gymnáziu Jana Blahoslava a problematika nepovolení otevření třídy primy pro následující školní rok. Zúčastnění se shodli, že obě Gymnázia v Přerově jsou kvalitními vzdělávacími institucemi. Rozhodnutí Rady Olomouckého kraje bylo nutné vnímat jako systémovou záležitost.

Ředitelka se rozhodla ve spolupráci s širším vedením školy vypracovat novou koncepci vzdělávání žáků gymnaziálních oborů. Na základě této koncepce je třeba prosadit pro nový školní rok otevření třídy nového studijního oboru šestiletého Gymnázia s podporou výuky cizích jazyků a výpočetní techniky.

Akreditace nového studijního oboru bude splněna zařazením do Rejstříku škol a školských zařízení.

Koncepční záměr školy zcela doporučuji, a to i s ohledem na fakt, že je financování regionálního školství zatím normativní. Finanční prostředky se odvíjí od počtu žáků v organizaci. Rozhodnutí ROK o rozšíření nabídky studijních oborů o šestileté Gymnázium bude mít vliv na hospodaření školy.

V současné době pracuje MŠMT spolu s oborovými asociacemi škol na reformě financování regionálního školství, která bude zohledňovat nejen celkový počet žáků ve škole, ale bude samostatně nákladově rozpočtovat i počty tříd ve škole.

Otevřením šestiletého oboru Gymnázia lze očekávat zvýšený zájem uchazečů o studium. Vzhledem k tomu, že nový obor zaujme místo po již zrušeném oboru osmiletého studia, nedojde k navýšení kapacity školy. Šestiletý obor Gymnázia bude vyučován s využitím metody CLIL (Content and Language Integrated Learning). Jedná se o velmi efektivní metodu výuky cizího jazyka, kdy jsou vybrané předměty z 25 % vyučovány v angličtině. Plánuje se zařazení uvedené metody do Dějepisu, Základů společenských věd, Zeměpisu, Výpočetní techniky a Tělesné výchovy. Organizace bude v současné době jedinou střední školou v Olomouckém kraji, která tuto metodu zavádí.

Následuje shrnutí činností, které je třeba vykonat před samotným spuštěním nového studijního oboru.

Harmonogram činností:

1. Projednání záměru otevřít nový obor se zřizovatelem a zástupci Školské rady.
2. Schválení struktury oborů a počtu tříd na školní rok 2017/2018 Radou Olomouckého kraje.
3. Podání žádosti o zápis do školského rejstříku prostřednictvím náměstka hejtmana Olomouckého kraje, zodpovědného za oblast školství, na MŠMT. Součástí žádosti je doložení personálního, materiálního a technického zabezpečení nového oboru.
4. Obdržení Rozhodnutí MŠMT o zápisu oboru vzdělání 79-41-K/61 Gymnázium do školského rejstříku.
5. Obdržení Rozhodnutí Krajského úřadu Olomouckého kraje o stanovení nejvyššího nepřekročitelného počtu žáků v oboru vzdělání 79-41-K/61 Gymnázium.
6. Příprava a vypracování Školního vzdělávacího programu oboru G6 (ŠVP).
7. Schválení ŠVP zástupci Školské rady.

3.1.1 Předběžný rozpočet nákladů u nového oboru

Tabulka 31 Předběžný rozpočet nákladů u nového oboru na šestileté období (vlastní zpracování dle interních informací)

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok
Předpokládaný počet žáků ¹⁾	30	60	90	120	150	180
Přímé ONIV v Kč ²⁾	29 190	58 380	79 680	100 980	122 280	143 580
Pořízení učebnic ³⁾	25 500	25 500				
Plánovaný počet učeben pro výuku ⁴⁾	5	6	7	8	9	10
Pronájem sportovišť ⁵⁾	vlastní tělocvična, hřiště	vlastní tělocvična, hřiště	vlastní tělocvična, hřiště	vlastní tělocvična, hřiště	vlastní tělocvična, hřiště	vlastní tělocvična, hřiště
Personální zabezpečení v Kč ⁶⁾	1 517 586	3 032 718	4 685 476	6 346 965	7 999 860	9 658 211
Potřeba finančních prostředků v budoucích letech v Kč ⁷⁾	1 546 776	3 091 098	4 765 156	6 447 945	8 122 140	9 801 791

Komentář k výše uvedené Tabulka 31:

Ad 1) Maximální počet žáků ve třídě je stanoven zřizovatelem organizace, tzn. 30 žáků na třídu.

Ad 2) Ostatní neinvestiční náklady (ONIV) jsou dle studijních oborů stanoveny normativem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT). Zřizovatel dané normativy přepočítá a použije pro výpočet rozpočtu ONIV na kalendářní rok. Finanční prostředky obdrží organizace prostřednictvím zřizovatele od MŠMT.

Tabulka 32 Krajské normativy přímých neinvestičních výdajů pro rok 2018 (zdroj: [27])

Kód oboru	Název oboru	Průměrný počet žáků na 1 pedagoga (N _p)	Průměrný počet žáků na 1 nepedagoga (N _o)	Průměrný plat pedagogů	Průměrný plat nepedagogů	Základní částka na jednotku výkonu = žák				
						Mzdové prostředky pedagogové	Mzdové prostředky nepedagogové	Pojistné	Přímé ONIV	NIV celkem
79-41-K/61	gymnázium všeobecné (6leté) - nižší stupeň	12,57	54,27	34 420	19 006	32 859	4 203	13 342	973	51 377
79-41-K/61	gymnázium všeobecné (6leté) - vyšší stupeň	11,39	54,27	34 420	19 006	36 263	4 203	14 568	710	55 744

Dle Tabulka 32 se vypočítá hodnota přímých ONIV dle předpokládaného počtu žáků v daných letech.

V 1. roce bude financován 1. ročník studijního oboru (nižší stupeň gymnázia).

Rozpočtovaná částka ONIV: 30 žáků x 973 Kč = **29 190 Kč** (nižší stupeň gymnázia)

Ve 2. roce bude financován 1. a 2. ročník studijního oboru.

Rozpočtovaná částka ONIV: 60 žáků x 973 Kč = **58 380 Kč** (nižší stupeň gymnázia)

Ve 3. roce bude financován 1. a 2. ročník studijního oboru nižšího stupně gymnázia a 3. ročník vyššího stupně gymnázia.

Rozpočtovaná částka ONIV: 60 žáků x 973 Kč = 58 380 Kč (nižší stupeň gymnázia)

30 žáků x 710 Kč = 21 300 Kč (vyšší stupeň gymnázia)

Celkem 79 680 Kč

Ve 4. roce bude financován 1. a 2. ročník studijního oboru nižšího stupně gymnázia a 3. a 4. ročník vyššího stupně gymnázia.

Rozpočtovaná částka ONIV: 60 žáků x 973 Kč = 58 380 Kč (nižší stupeň gymnázia)

60 žáků x 710 Kč = 42 600 Kč (vyšší stupeň gymnázia)

Celkem 100 980 Kč

V 5. roce bude financován 1. a 2. ročník studijního oboru nižšího stupně gymnázia a 3., 4. a 5. ročník vyššího stupně gymnázia.

Rozpočtovaná částka ONIV: 60 žáků x 973 Kč = 58 380 Kč (nižší stupeň gymnázia)

90 žáků x 710 Kč = 63 900 Kč (vyšší stupeň gymnázia)

Celkem 122 280 Kč

V 6. roce bude financován 1. a 2. ročník studijního oboru nižšího stupně gymnázia a 3., 4., 5. a 6. ročník vyššího stupně gymnázia.

Rozpočtovaná částka ONIV: 60 žáků x 973 Kč = 58 380 Kč (nižší stupeň gymnázia)

120 žáků x 710 Kč = 85 200 Kč (vyšší stupeň gymnázia)

Celkem 143 580 Kč

Ad 3) Z prostředků MŠMT (ONIV) škola mimo jiné pořizuje učebnice dle odst. (4), § 27 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, pouze pro žáky, kteří plní povinnou školní docházkou, tzn. první dva roky. Jedná se především o nákup jazykových učebnic, které budou žáci používat v 1. a 2. ročníku. Ostatní učebnice budou použity z oboru osmiletého gymnázia, které bylo utlumeno. Rozpočtovaná částka na pořízení učebnic činí 850 Kč na žáka.

V 1. roce bude potřeba pořídit učebnice pro jednu třídu prvního ročníku v částce $30 \times 850 \text{ Kč} = 25\,500 \text{ Kč}$. Plánovanou sumu pokryje dotace MŠMT. Učebnice budou používány dva roky.

Ve 2. roce bude potřeba pořídit učebnice opět pouze pro jednu třídu prvního ročníku v částce $30 \times 850 \text{ Kč} = 25\,500 \text{ Kč}$. Plánovanou sumu pokryje dotace MŠMT. Učebnice budou používány dva roky.

Od třetího roku vzdělávání budou vynaloženy finanční prostředky (ONIV) pouze na obnovu poškozených učebnic.

Ad 4) Plánovaný počet učeben pro výuku v prvním roce tvoří kmenová třída, učebna jazyků, odborné učebny chemie, fyziky, biologie a učebna výpočetní techniky. Potřebný počet učeben se v každém dalším roce navýší pouze o kmenovou učebnu, odborné učebny budou využívány dle stanoveného rozvrhu, tzn., prostřídá se víc tříd.

Ad 5) Škola má vlastní tělocvičnu i venkovní sportoviště.

Ad 6) Personální zabezpečení a plánovanou potřebu finančních prostředků na přímé náklady (z MŠMT) je možné zjistit pomocí Tabulka 33 a Tabulka 34, ve kterých je uveden modelový výpočet pro 1. rok a 3. rok oboru, v ostatních letech je obdobný postup.

Tabulka 33 Rozpočet nákladů personálního zabezpečení pro nový obor GYMNÁZIUM šestileté pro 1. rok (vlastní zpracování dle interních informací)

			Průměrný plat pedagogů		Průměrný plat nepedagogů					
			34 420		19 006					
Ukazatel	Koefficient formy vzdělávání	Počet žáků v oboru	Pedagogičtí pracovníci		Nepedagogičtí pracovníci		Platy	Odvody (2 % - tvorba FKSP + 0,4 % odvody zákonného pojištění + 36 % SP a ZP zaměstnavatel)	Přímé ONIV	
			Np	Vypočtený normativ pro obor	No	Vypočtený normativ pro obor			Přímé ONIV na žáka	Rozpočtovaná částka
Gymnázia obor 79-41-K/61 nižší stupeň - denní	1,00	30	12,57	2,39	54,27	0,55	x	x	973	29 190
Gymnázia obor 79-41-K/61 vyšší stupeň - denní	1,00	0	11,39	0,00	54,27	0,00	x	x	710	0
Normativ pedagogové	x	x	x	2,39	x	x	987 166	x	x	x
Pedagogové celkem	x	x	x	2,39	x	x	987 200	x	x	x
Normativ nepedagogové	x	x	x	x	x	0,55	125 440	x	x	x
Nepedagogové celkem	x	x	x	x	x	0,55	125 400	x	x	x
Přímé ONIV	x	x	x	x	x	x	x	x	x	29 190
Celkem součást		30	x	2,39	x	0,55	1 112 600	404 986	x	29 190
							1 517 586			

Tabulka 34 Rozpočet nákladů personálního zabezpečení pro nový obor GYMNÁZIUM šestileté pro 3. rok (vlastní zpracování dle interních informací)

			Průměrný plat pedagogů		Průměrný plat nepedagogů					
			34 420		19 006					
Ukazatel	Koeficient formy vzdělávání	Počet žáků v oboru	Pedagogičtí pracovníci		Nepedagogičtí pracovníci		Platy	Odvody	Přímé ONIV	
			Np	Vypočtený normativ pro obor	No	Vypočtený normativ pro obor			Přímé ONIV na žáka	Rozpočtovaná částka
Gymnázia obor 79-41-K/61 nižší stupeň - denní	1,00	60	12,57	4,77	54,27	1,11	x	x	973	58 380
Gymnázia obor 79-41-K/61 vyšší stupeň - denní	1,00	30	11,39	2,63	54,27	0,55	x	x	710	21 300
Normativ pedagogové	x	x	x	7,40	x	x	3 056 496	x	x	x
Pedagogové celkem	x	x	x	7,40	x	x	3 056 500	x	x	x
Normativ nepedagogové	x	x	x	x	x	1,66	378 600	x	x	x
Nepedagogové celkem	x	x	x	x	x	1,66	378 600	x	x	x
Přímé ONIV	x	x	x	x	x	x	x	x	x	79 680
Celkem součást		90	x	7,40	x	1,66	3 435 100	1 250 376	x	79 680
							4 685 476			

Vypočtený normativ pro obor (počet pedagogů, počet nepedagogických pracovníků) je podílem počtu žáků v oboru a stanoveným krajským normativem (N_p , N_o) pro daný obor a vynásobený koeficientem pro vzdělávání (forma studia – denní).

Roční objem mzdových prostředků je násobkem vypočteného normativu a průměrného platu pedagogů či nepedagogických pracovníků.

Roční odvody tvoří 36,4 % z celkových ročních platů pedagogických i nepedagogických pracovníků. Odvody jsou součet - 2 % tvorba Fondu kulturních a sociálních potřeb, 0,4 % zákonné pojištění, 36 % odvody sociálního a zdravotního pojištění placené zaměstnavatelem.

Součtem ročních odvodů a platů tvoří položku v Tabulka 31 Personální zabezpečení v Kč.

Ad 7) Celková částka v rozpočtu je tvořena součtem přímých ONIV a částky personálního zabezpečení za jednotlivé roky.

Z výše uvedených tabulek je možné vyčíst podle dosavadního normativního rozpočtování finančních prostředků na platy postupné zvyšování potřeby prostředků z MŠMT na financování chodu nového oboru šestiletého gymnázia.

Zpracováním předběžné nákladovosti pro zavedení nového oboru jsem došla ke zjištění, že vzhledem k tomu, že na škole dobíhá ještě šest tříd oboru osmiletého gymnázia, bude potřeba finančních prostředků na přímé náklady obdobná jako v předchozích letech. K žádnému výraznému navýšení těchto prostředků nedojde.

Současně ani rozpočet provozních nákladů od zřizovatele organizace Olomouckého kraje nebude třeba navyšovat.

Závěrem lze konstatovat, že doporučení rozšíření počtu studijních oborů na Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogické škole v Přerově o nový obor šestiletého gymnázia zcela jistě oživí nabídku studijních oborů v celém Olomouckém kraji, čímž dojde k tak potřebnému zvýšení prestiže školy.

3.2 Zpětná vazba od zaměstnanců k vedení

Provedenou analýzou kritéria vedení vyplynulo, že ředitelka školy nemá zpětnou vazbu ke způsobu řízení školy a k hodnocení své manažerské pozice. Tato zjištění byla s ředitelkou prokonzultována, současně mě požádala o návrh krátkého dotazníku, pomocí kterého by úspěšnost svých dovedností a schopností zjistila. Doporučuji několik rad, které je dobré dodržet při sbírání dat od pracovníků, a pak při jejich následném vyhodnocování.

Vzhledem k tomu, že organizace zaměstnává 83 pracovníků z toho 67 pedagogů a 16 provozních pracovníků, jedná se o kvantitativní výzkum resp. výzkum ve větším měřítku. Základním souborem v dotazníkovém šetření jsou pracovníci organizace.

Dotazníky určené pro pracovníky by měly být dostupné na intranetu školy, kde je možné vyplnit anonymně. Důležité je určení časového rozmezí, ve kterém je možné tyto dotazníky vyplňovat. Současně je potřebné pracovníkům sdělit, že s celkovým

vyhodnocením budou seznámeni a informováni o vyjádření ze strany ředitelky, která se bude snažit zjištěné problémy následně řešit. Motivací respondentů je právě to, že pokud s chodem organizace nesouhlasí, nabízí se jim možnost prostřednictvím odpovědí na otázky v dotazníku situaci pozměnit k lepšímu.

Pro vyhodnocování dotazníků doporučuji, aby byla pověřena spolehlivá osoba, která šetření zpracuje a ředitelku seznámí s konkrétními výsledky. Je velmi důležité, aby tato osoba nebyla zaujatá a výsledky nezkreslila.

Tabulka 35 zobrazuje podobu dotazníku, který bude vyvěšen pro respondenty na intranetu školy.

Tabulka 35 Dotazník – hodnocení vedení organizace zaměstnanci (vlastní zpracování)

Otázky ohodnoťte čísly 1 - 5 (1 = rozhodně ano, 5 = rozhodně ne)
1. Definuje ředitelka jasně stanovené cíle?
2. Orientuje se ředitelka školy v oblasti financování?
3. Komunikace se svými podřízenými je jasná stručná a srozumitelná?
4. Naslouchá ředitelka Vaším požadavkům?
5. Je schopna vyřešit konflikty na pracovišti?
6. Jste spokojeni se strukturou porad, které jsou vedeny ředitelkou školy?
7. Dodržuje přesně stanovený čas Vaší schůzky?
8. Jste spokojeni se zpětnou vazbou na Vaše podněty v oblasti organizace školy?
9. Máte u ředitelky otevřené dveře?
10. Je ředitelka přístupná k debatě o problémech v organizaci?
11. Dokáže být ředitelka empatická?
12. Dostáváte zpětnou vazbu za vykonanou práci?
13. Motivuje Vás ředitelka k práci?
14. Ztotožňujete se s názory na vedení organizace s ředitelkou?
15. Chybí ředitelce nějaká vlastnost, kterou by měla mít?
16. Pokud ano, napište jakou.

Jednotlivé otázky se vyhodnotí podle počtu respondenty volených známek. Jedině takto je možné zjistit slabá, ale i silná místa v řízení organizace. Následně bude zpracována zpětná vazba pro respondenty, případně bude svolána porada k řešení vzniklých problémů.

3.3 Návrh dotazníku pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců

V průběhu analýzy kritéria 3, pracovníci, a kritéria 7, pracovníci - výsledky modelu Start plus bylo odhaleno, že v organizaci chybí průzkumy pro zjišťování spokojenosti pracovníků s vedením organizace, ale i zjišťování spokojenosti žáků se vzděláváním.

Organizace potřebuje znát celkový názor zaměstnanců na její chod. Pro zjištění spokojenosti pracovníků doporučuji ředitelce připravit dotazník a pokud možno zajistit odpovědi všech zaměstnanců v celkovém počtu 83 pracovníků. Dotazník obsahuje otázky, které napomohou ředitelce zjistit názor pracovníků. Mnou navržené otázky viz Tabulka 36, mohou být podle potřeby rozšířeny, případně využity v rámci porad s jednotlivými pracovníky. Dotazník doporučuji vyplnit pracovníky prostřednictvím intranetu, je opět důležité zachovat anonymitu zjišťování.

První dvě otázky se zaměřují spíše na jednoduchou charakteristiku respondenta. Třetí až jedenáctá otázka jsou uzavřené, známkuje se. Poslední otázka je otevřená a vybízí respondenta k jeho konkrétnímu návrhu.

Tabulka 36 Dotazník - hodnocení pracovního prostředí zaměstnanci (vlastní zpracování)

Otázky č. 1. – 2. vyberte z možností
Otázky č. 3. – 11. ohodnoťte čísla 1 - 5 (1 = rozhodně ano, 5 = rozhodně ne)
Otázka č. 12 – vepište odpověď
1. Do které kategorie zaměstnanců se řadíte? <i>Pedagogický pracovník/nepedagogický pracovník</i>
2. Jak dlouho zde pracujete? <i>0 – 5 let / 6 – 10 let / 11 – 15 let / více než 15 let</i>
3. Těšíte se obecně do práce?
4. Jste spokojeni s mezilidskými vztahy resp. s celkovou atmosférou na pracovišti?
5. Vyhovuje Vám nastavený plán vzdělávání?
6. Jste spokojeni se současnými benefity?
7. Dostávají se k Vám důležité informace včas?
8. Účastníte se změn, které organizace provádí?
9. Vítáte zavádění změn v organizaci?
10. Jste o těchto změnách včas informováni?
11. Myslíte si, že jste spravedlivě odměňováni?
12. V případě zavedení nového benefitu, který by Vám nejvíce vyhovoval či motivoval?

Vyhodnocením dotazníků by se mělo zjistit, kterou oblast považují zaměstnanci jako nevyhovující. Následně jsou vedením navržena konkrétní opatření, se kterými jsou

seznámení zaměstnanci. Touto zpětnou vazbou jsou respondenti motivováni k zapojení se do procesu zlepšení celého chodu organizace.

3.4 Návrh dotazníku spokojenosti žáků

V rámci vyhodnocení analýzy a kritéria 6, zákazníci, navrhuji oblast pro zlepšování. Je to oblast, která se věnuje vyhodnocování a průzkumům celkové spokojenosti žáků na škole. Mnou navržený dotazník by měl přispět k vyhodnocení názorů žáků.

Primárně doporučuji dotazník zavést u nového studijního oboru, kterému jsem se věnovala na začátku návrhové části. Měl by upozornit na problémy, které se objeví během školního roku. Motivací pro vyplnění dotazníku žáky bude zejména to, že na základě zjištěných informací bude možné v dalších letech upravit proces výuky. V případě kladného ohodnocení ankety mezi žáky by bylo vhodné postupně zapojit do dotazníkového šetření i žáky ostatních studijních oborů na škole.

Základním souborem pro šetření budou žáci prvního ročníku nového studijního oboru. Předpokládá se, že v prvním ročníku bude 30 žáků.

Tabulka 37 Návrh dotazníku spokojenosti žáků (vlastní zpracování)

Otázka č. 1 – vepište odpověď
Otázky č. 2 – 12 – oznámkuj jak ve škole (1 – 5)
1. V jakém jsi ročníku?
2. Jak jsi byl/a spokojen/a s organizací přijímacího řízení?
3. Splňuje obor tvoje očekávání?
4. Jak jsi spokojen/a se skladbou předmětů?
5. Uvítal/a bys ve výuce více teorie?
6. Uvítal/a bys ve výuce více praktických ukázek?
7. Uvítal/a bys ve výuce zavedení exkurzí?
8. Uvítal/a bys více předmětů vyučovaných v cizím jazyce?
9. Jak hodnotíš odbornou znalost učitelů?
10. Jak hodnotíš formu výuky předmětu učiteli?
11. Doporučil/a bys obor kamarádům?
12. Chybělo ti něco během studia?

Vyhodnocení bude probíhat obdobným způsobem, jako u předchozích dotazníkových šetření. Sečtou se body za jednotlivé otázky podle přidělených známek. Dále se vyhodnotí otázky, které vyjadřovaly nespokojenost s novým oborem. Závěry budou dále řešeny s vedením školy a budou přijata opatření k nápravě.

3.5 Společenská odpovědnost organizace

Mimo jiné organizaci doporučuji zpracovat koncept společenské odpovědnosti. Právě zavedení tohoto konceptu kladně působí na efektivnost práce a věrnost vlastních pracovníků. Samozřejmostí je spolupráce vedení a zaměstnanců.

Důležitým bodem při zpracovávání konceptu společenské odpovědnosti je výběr skupin, na které je potřeba se zaměřit. Primárně je důležité zaměřit se kromě pedagogů i na nepedagogické pracovníky, kteří jsou rovněž součástí organizace, ale také na žáky a ostatní zainteresované strany (zákonné zástupce žáků, zřizovatele školy, ostatní organizace pro vzdělávání, potenciální žáci).

Koncept zahrnuje tři oblasti, na které je potřeba zaměřit se, a které tvoří tzv. pilíře. Jsou jimi ekonomická, sociální a environmentální oblast.

Ekonomická oblast – zde je důležité věnovat se především tématům:

- Vytvoření etického kodexu, který určuje pravidla chování v organizaci a předcházení střetu zájmů;
- Vymezení k činnostem vedoucím k zabránění korupce zejména v oblasti sponzorství či darů;
- Hospodaření s finančními prostředky v souvislosti s transfery od zřizovatele, či jiných příspěvků a sponzorských darů.

Sociální oblast – zahrnuje zejména témata:

- Zakotvení vzdělávacího plánu pro zaměstnance;
- Odměňování zaměstnanců;
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci;

Environmentální oblast – oblast s výrazným vlivem na životní prostředí řeší:

- Nakládání s odpadem – patří mezi klasická opatření. Na střední škole je potřebné nakládání s odpadem zahrnout i do opatření pro žáky. Je důležité, aby si žáci osvojili jak nakládat s odpadem a aby byli do této části rovněž zapojeni. Za významné považují rozmístění dostatečného počtu nádob pro třídění odpadu v budovách;
- Minimalizaci produkovaného odpadu – zavedení pravidla pro tisk ekonomické agendy, ale i materiálů pro výuku. V současné době je preferovaná elektronizace;
- Třídění a odvoz bioodpadu ze školní jídelny – výdejny;
- Zapojení organizace do projektu, který je věnován úklidu odpadků v okolí organizace či v rámci města, ve kterém se organizace nachází.

Součástí zavedení konceptu společenské odpovědnosti jsou velmi důležitá měření. Posuzuje se, zda došlo ke zvýšení motivace pracovníků, zda se zlepšila prestiž organizace navenek ale také, zda má zavedení konceptu významný přínos pro samotnou organizaci.

Jednotlivá měření a vyhodnocování nově zavedených činností patří k dalším návrhům pro zlepšení celkové výkonnosti organizace. Z analýzy jednotlivých kritérií vyplynulo, že organizace v řadě oblastí vyhodnocování neprovádí i přesto, že jsou pro správné fungování organizace velmi důležitá.

V případě zavedení konceptu společenské odpovědnosti by měli být seznámeni a dostatečně informováni všichni pracovníci organizace i jejich zainteresované strany například prostřednictvím výroční zpráv, která bude mít poutavý obsah a zaujme. Tím dojde ke zdůraznění atraktivnosti školy.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo zanalyzovat vybranou organizaci pomocí modelu Start plus, nalézt její silné stránky a oblasti pro zlepšení v jednotlivých kritériích, následně pak zpracovat návrhy a doporučení.

K analýze jsem si vybrala sloučenou střední odbornou školu s gymnáziem v Přerově. Subjekt má celkový počet žáků 869, z toho 772 žáků denního studia, 97 žáků studia dálkového, celkový počet zaměstnanců 83, z toho 67 pedagogických pracovníků a 16 nepedagogických pracovníků. Zřizovatelem organizace je Olomoucký kraj.

Analýza organizace byla zpracována na základě rozhovorů s ředitelkou a dalšími zaměstnanci školy, s jejichž pomocí jsem zpracovala kritéria předpokladů. Na základě jejich odpovědí jsem je mohla také bodově ohodnotit. Čtyři zbývající kritéria výsledků jsem analyzovala pomocí pravidelných průzkumů, ročních výkazů, případně dotazů zodpovězených ekonomkou nebo účetní školy prostřednictvím emailů. Poté byla jednotlivá kritéria výsledků opět bodově ohodnocena. V celkovém bodovém hodnocení organizace získala 224 bodů.

Organizace se může pyšnit několika silnými stránkami, které vyplynuly z analýzy kritérií předpokladů a výsledků. Patří sem každoroční tvorba zlepšeného výsledku hospodaření, a tím související zvyšování přídelu do rezervního fondu organizace, dále výborně zpracované směrnice bezpečnosti a ochrany zdraví při práci včetně analýzy rizik, s čímž souvisí nízký počet pracovních úrazů. Organizace má kvalitně vypracovaný marketing, využívá moderní technologie v učebním procesu. Vedle toho kladně hodnotím pravidelné informování zainteresovaných stran o vizi, kterou má ředitelka jasně definovanou. Zjistila jsem také mínusy, které se týkají vyhodnocování a sledování výsledků vlastní dosavadní činnosti, které jsou vykonávány zejména pro žáky, ale i pro zaměstnance a pro samotné vedení.

Pro získání lepších výsledků v celkovém hodnocení organizace a eliminaci nedostatků jsem zpracovala konkrétní návrhy a doporučení. Pro návrhy jsem vybrala pět rozhodujících kritérií včetně jejich oblastí pro zlepšování. Jedná se o kritéria vedení, strategie, pracovníci, zákazníci – výsledky a pracovníci – výsledky. Jako strategický krok pro získání žáků, resp. zákazníků jsem doporučila rozšíření studijní nabídky o nový obor,

který v celém Olomouckém kraji žádné gymnázium nenabízí. V souvislosti s novým oborem jsem navrhla dotazník ke zjišťování spokojenosti žáků nového oboru. Dotazník by měl napomoci k řešení drobných nedostatků, které během zavádění nového oboru mohou nastat a postupně tak vytvořit konkurence schopný obor. Současně může být dotazník využit pro další šetření u žáků dalších studijních oborů na škole. Ke zlepšení kritéria vedení a pracovníci – výsledky jsem rovněž doporučila zavést v organizaci dotazníkovou šetření k hodnocení ředitelky a vedení školy, jejich řídicích schopností. Navrhla jsem i pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců s chodem organizace.

Pevně věřím, že mnou předložené návrhy a doporučení napomohou ředitelce organizace k dalšímu zvýšení výkonnosti organizace a současně napomohou k vytvoření silné konkurenceschopné střední školy v Olomouckém kraji, ale i v okolních krajích.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.
- [2] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-63-7.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.
- [5] HORVÁTH, Péter. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- [6] NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [7] EFQM. Analyzuj a proveď [online]. 2010 [cit. 2017-12-13]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_247&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613df0df0498057a247726047bd640.
- [8] Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2.
- [9] CAF. *Kvalitní správa* [online]. Ministerstvo vnitra, 2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <http://www.kvalitavs.cz/metody/caf/>
- [10] MCGRATH, James a Bob BATES. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.
- [11] DUCHOŇ, Josef a Drahomíra PAVELKOVÁ. Měření a řízení výkonnosti organizací státní správy. Žilina: Georg, 2011. ISBN 978-80-89401-63-5.

- [12] BALÁŠ L. et al. Společný hodnotící rámec CAF 2013. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 92s. ISBN 978-80-02-02472-9.
- [13] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2009., 2010. Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, Třídící znak 01 0324.
- [14] Model 7S - Mc Kinsey [online]. CIE, 2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <http://www.cie-group.cz/lexikon-metod-pi/metody/model-7s-mc-kinsey/>
- [15] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [16] RYŠÁNEK P. et al. Národní cena kvality ČR – Model START. 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. ISBN 978-80-02-02341-8.
- [17] BRAUN V. et al. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02-02426-2.
- [18] Historie školy. Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola [online]. c2018 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://gjb-spgs.cz/historie-skoly>.
- [19] Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola, Denisova 3, Přerov, Pracovní náplň.
- [20] Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola, Denisova 3, Přerov, Výroční zpráva 2016/2017, 2017.
- [21] Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola, Denisova 3, Přerov, Plán rozvoje organizace na období 2016 - 2018, 25. 1. 2016, počet stran 11.
- [22] Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola, Denisova 3, Přerov, Výroční zpráva 2015/2016, 2016.
- [23] Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola, Denisova 3, Přerov, Výroční zpráva 2014/2015, 2015.
- [24] Vzdělávání učňů a studentů - investice do budoucnosti regionu. *Olomoucký kraj*. 2018, **17**(2), 16.
- [25] Angličtina, nebo klavír? Zvítězilo muzikálové herectví Pavel Režný je letos nominován na Cenu Thálie. *Přerovské listy*. 2018, **XVII**.(3), 16.

- [26] Kristýna Buchtová dokáže se švihadlem divy "Nejtěžší je to udýchat," míní mistryně ČR. *Prerovské listy*. 2018, **XVII.**(3), 16.
- [27] *Principy včetně příloh: Olomoucký kraj* [online]. Olomoucký kraj: Krajský úřad Olomouckého kraje [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <https://www.kr-olomoucky.cz/principy-vcetne-priloh-cl-1538.html>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 diagram modelu excelence efqm, (zdroj: [8, s. 9]).....	14
Obrázek 2 model caf, (zdroj: [3, s. 259]).....	17
Obrázek 3 rozšířený model procesně orientovaného systému managementu kvality, (zdroj: [13, s. 7]).....	19
Obrázek 4 model excelence efqm (struktura), (zdroj: [17, s. 25])	30
Obrázek 5 organizační struktura školy (zdroj: [20, s. 48])	36
Obrázek 6 informační toky - ředitel školy (zdroj: [21, s. 11]).....	37
Obrázek 7 schéma komunikace uvnitř školy (zdroj: [21, s. 11])	38
Obrázek 8 schéma informačních toků vně školy (zdroj: [21, s. 11])	39

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 základní odlišnosti mezi sebehodnocením modelem efqm a caf (zdroj:[3, s. 260])	18
Tabulka 2 bodové hodnocení kritérium 1: vedení (vlastní zpracování)	60
Tabulka 3 bodové hodnocení kritérium 2: strategie (vlastní zpracování)	60
Tabulka 4 bodové hodnocení kritérium 3: pracovníci (vlastní zpracování)	61
Tabulka 5 bodové hodnocení kritérium 4: partnerství a zdroje (vlastní zpracování)	61
Tabulka 6 bodové hodnocení kritérium 5: procesy, výrobky a služby (vlastní zpracování)	62
Tabulka 7 počet přihlášených žáků a přijatých žáků do 1. Ročníku (zdroj:[20, 22, 23])	63
Tabulka 8 úspěšnost u maturitních zkoušek (zdroj:[20, 22, 23])	64
Tabulka 9 zaměření absolventů gymnázia po ukončení studia (vlastní zpracování dle interních informací)	67
Tabulka 10 zaměření absolventů spgš po ukončení studia (vlastní zpracování dle interních informací)	68
Tabulka 11 počet žáků dle trvalého bydliště - dle krajů (vlastní zpracování dle interních informací)	69
Tabulka 12 pracovní úrazy - pracovníci (vlastní zpracování dle interních informací)	71
Tabulka 13 vývoj počtu zaměstnanců v období září 2014 - září 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)	72
Tabulka 14 počet účastí organizace na prezentacích v rámci své propagace (vlastní zpracování dle interních informací)	76
Tabulka 15 výsledky hospodaření v letech 2015 - 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)	78
Tabulka 16 schválené příděly od zřizovatele olomouckého kraje (vlastní zpracování dle interních informací)	80
Tabulka 17 bodové hodnocení kritérium 6: zákazníci (vlastní zpracování)	81
Tabulka 18 bodové hodnocení kritérium 7: pracovníci (vlastní zpracování)	81

Tabulka 19 bodové hodnocení kritérium 8: společnost (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 20 bodové hodnocení kritérium 9: ekonomické výsledky (vlastní zpracování)	82
Tabulka 21 celkový počet přidělených bodů (vlastní zpracování)	83
Tabulka 22 silné a slabé stránky - kritérium 1: vedení (vlastní zpracování)	84
Tabulka 23 silné a slabé stránky - kritérium 2: strategie (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 24 silné a slabé stránky - kritérium 3: pracovníci (vlastní zpracování)	84
Tabulka 25 silné a slabé stránky - kritérium 4: partnerství a zdroje (vlastní zpracování)	85
Tabulka 26 silné a slabé stránky - kritérium 5: procesy, výrobky a služby (vlastní zpracování)	85
Tabulka 27 silné a slabé stránky - kritérium 6: zákazníci - výsledky (vlastní zpracování)	85
Tabulka 28 silné a slabé stránky - kritérium 7: pracovníci - výsledky (vlastní zpracování)	86
Tabulka 29 silné a slabé stránky - kritérium 8: společnost - výsledky (vlastní zpracování)	86
Tabulka 30 silné a slabé stránky - kritérium 9: ekonomické výsledky (vlastní zpracování)	86
Tabulka 31 předběžný rozpočet nákladů u nového oboru na šestileté období (vlastní zpracování dle interních informací).....	89
Tabulka 32 krajské normativy přímých neinvestičních výdajů pro rok 2018 (zdroj: [27])	90
Tabulka 33 rozpočet nákladů personálního zabezpečení pro nový obor gymnázium šestileté pro 1. Rok (vlastní zpracování dle interních informací)	93
Tabulka 34 rozpočet nákladů personálního zabezpečení pro nový obor gymnázium šestileté pro 3. Rok (vlastní zpracování dle interních informací)	94
Tabulka 35 dotazník – hodnocení vedení organizace zaměstnanci (vlastní zpracování)	96
Tabulka 36 dotazník - hodnocení pracovního prostředí zaměstnanci (vlastní zpracování)	97
Tabulka 37 návrh dotazníku spokojenosti žáků (vlastní zpracování)	98

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 počet přihlášených žáků a přijatých žáků v letech 2014 - 2017 (zdroj:[20, 22, 23])	64
Graf 2 úspěšnost u maturitních zkoušek za poslední 3 roky (zdroj:[20, 22, 23]).....	64
Graf 3 vývoj počtu žáků vykonávající maturitní zkoušky (zdroj:[20, 22, 23])	65
Graf 4 vývoj počtu žáků úspěšných u maturitní zkoušky (vlastní zpracování dle interních informací)	65
Graf 5 vývoj počtu žáků s vyznamenáním (zdroj:[20, 22, 23]).....	66
Graf 6 vývoj počtu žáků neúspěšných u maturitní zkoušky (zdroj:[20, 22, 23])	66
Graf 7 zaměření absolventů gymnázia po ukončení studia (vlastní zpracování dle interních informací)	68
Graf 8 počet absolventů spgš (vlastní zpracování dle interních informací).....	69
Graf 9 počet žáků dle spádovosti jejich trvalého bydliště – dle krajů (vlastní zpracování dle interních informací).....	70
Graf 10 počet úrazů - pracovníci v letech 2011 - 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)	72
Graf 11 vývoj počtu pedagogických pracovníků v období září 2014 - září 2017 (vlastní zpracování dle interních informací).....	73
Graf 12 vývoj počtu nepedagogických pracovníků v období září 2014 - září 2017 (vlastní zpracování dle interních informací).....	73
Graf 13 celkový vývoj pracovníků v období září 2014 - září 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)	74
Graf 14 počet účastí organizace na prezentacích v rámci své propagace (vlastní zpracování dle interních informací).....	76
Graf 15 vývoj počtu účastí organizace na prezentacích v rámci své propagace (vlastní zpracování dle interních informací).....	77
Graf 16 výsledek hospodaření organizace v letech 2015 - 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)	78
Graf 17 vývoj výsledku hospodaření v letech 2015 - 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)	78

Graf 18 náklady a výnosy organizace v letech 2015 - 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)	79
Graf 19 vývoj nákladů a výnosů organizace v letech 2015 - 2017 (vlastní zpracování dle interních informací)	79
Graf 20 schválené přiděly od zřizovatele olomouckého kraje v letech 2014 - 2017 (vlastní zpracování dle interních informací).....	80
Graf 21 porovnání dosažených bodů s maximálními body (vlastní zpracování).....	83

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 otázky kritérií předpokladů	I
---	---

Příloha 1 Otázky kritérií předpokladů

Kritérium 1: Vedení

1.1. Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?

1.2. Jakým způsobem členové vedení svým jednáním reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Jak využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?

1.3. Jakým způsobem členové vedení rozvíjí a zlepšují systém řízení organizace a stanovují krátkodobé i dlouhodobé priority s ohledem na hlavní zainteresované strany?

1.4. Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?

1.5. Jakým způsobem členové vedení podporují zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit?

1.6. Jak sdělují členové vedení důvody ke změně pracovníkům v organizaci a dalším zainteresovaným stranám?

1.7. Jak členové vedení řídí změny a jak se osobně angažují v činnostech zlepšování? Jakým způsobem usilují o cílené zlepšování procesů a uplatňují při něm principy projektového řízení?

1.8. Jakým způsobem členové vedení osobně motivují ostatní pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace? Jak projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání týmového úsilí a úsilí jednotlivců?

1.9. Jak se členové vrcholového vedení zapojují do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?

1.10. Jak se vedoucí pracovníci osobně zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?

Kritérium 2: Strategie

2.1. Jak definuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?

2.2. Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?

2.3. Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?

2.4. Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?

2.5. Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?

2.6. Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?

2.7. Jak je zajištěna systematickост procesu tvorby strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?

2.8. Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů a jak se pro identifikovaná rizika připravují alternativní scénáře nebo krizové plány?

2.9. Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?

2.10. Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovně organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokrok a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?

Kritérium 3: Pracovníci

3.1. Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?

3.2. Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců, aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace, a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?

3.3. Jak probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi, a jakým způsobem je zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?

3.4. Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou firemní strategií a cíli, a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?

3.5. Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomocí)?

3.6. Jak se provádí pravidelné hodnocení pracovníků (včetně hodnocení vedoucích), aby podpořilo dosahování individuálních i týmových cílů?

3.7. Jakým způsobem a jakými prostředky probíhá v rámci organizace komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak zdola nahoru?

3.8. Jak organizace využívá výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků pro zlepšování postupů v oblasti vedení, řízení a rozvoje pracovníků?

3.9. Jak jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?

3.10. Jak je zajištěno, aby odměňování a uznávání pracovníků podporovalo jejich angažovanost a motivaci, a to v souladu se strategií organizace?

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

4.1. Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?

4.2. Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?

4.3. Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena návratnost investic?

4.4. Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?

4.5. Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?

4.6. Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?

4.7. Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla recyklaci odpadu?

4.8. Jakým způsobem je řízen technologický rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?

4.9. Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?

4.10. Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

5.1. Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?

5.2. Jakým způsobem byly pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny ukazatele výkonnosti a jejich požadované (cílové) hodnoty?

5.3. Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšování výkonnosti procesů? Jsou k hodnocení procesů využívány definované ukazatele a měřítka?

5.4. Jak je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu? Jak jsou změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a externím subjektům a jak je zajištěno odpovídající školení, pokud je třeba?

5.5. Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové výrobky a služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků?

5.6. Jak je při navrhování výrobků a služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů?

5.7. Jak organizace využívá marketing a sdělování hodnotové pozice současným a potenciálním zákazníkům?

5.8. Jak je zajišťováno, aby byly výroba a dodávání výrobků a vytváření a dodávání služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?

5.9. Jakým způsobem je zajišťován systematický rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky?

5.10. Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost zákazníků a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?